

بسم الله وبعد: تم الرفع بحمد الله من طرف

بن عيسى قرمزلي متخرج من جامعة المدية

تخصص: إعلام آلي

التخصص الثاني: حفظ التراث بنفس الجامعة

1983/08/28 بالمدية – الجزائر-

الجنسية الجزائر وليس لي وطن فأنا مسلم

للتواصل **وطلب المذكرات** مجانا وبدون مقابل

هاتف : 69.79.08.771(0)213+

بريدي إلكتروني: benaissa.inf@gmail.com

MSN: benaissa.inf@hotmail.com

فيس بوك: http://www.facebook.com/benaissa.inf

سكايب:benaissa20082

دعوة صالحة بظهر الغيب فربما يصلك ملفي وأنا في التراب ....

أن يعفو عنا وأن يدخلنا جنته وأن يرزقنا الإخلاص في القول والعمل..

ملاحظة: أي طالب أو باحث يضع نسخ لصق لكامل المذكرة ثم يزعم أن المذكرة له فحسبنا الله وسوف يسأل يوم القيامة وما هدفنا إلا النفع حيث كان لا أن نتبنى أعمال الغير والله الموفق وهو نعم المولى ونعم الوكيل....

لا تنسوا الصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم

صل على النبي – سبحان الله وبحمدك سبحان الله العظيم-

بن عيسى قرمزلي 2013

جــامــعــة الــشــرق الأوسـط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت

The Degree of Kindergarden Principals Contribution in Developing Educational Creativity of Teachers and its Relation to their Organizational loyalty from female Teachers point of View in Kuwait

إعـــــــداد

فاطمة عبدالرضا بوفتين

إشــــراف

الأستاذ الدكتور عبدالجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

نيسان 2012

تفويض

أنا الطالبة فاطمة عبدالرضا بوفتين أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات ، أو المنظمات ، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الإسم : فاطمة عبدالرضا بوفتين

التاريخ : ١١/ ١٢/ 2012م

التوقيع :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظـــر المعلمـــات فـــي دولـــة الكويت " وأجيزت بتاريخ : 11 \ 4 \ 2012

أعضاء لجنة المناقشة :

1. أ.د . كمال سليم دواني (رئيسا) ....

2. أ.د. عبدالجبار توفيق البياتي (مشرفا) ....

3. أ.د . أنمار الكيلاني (ممتحنا خارجيا) ....

الإهـــــــــــــــــــــــــــداء

إلـــــــى والـــــدي ووالـــــــــدتي ...... مصدر قوتي .... ورمز الأمان

إلـــــــى زوجي .... الذي ساعدني في تسهيل مسيرة عملي

إلــــــــى أولادي .... نبض قلبي ، ونور عيني ، والنور الــذي يشرق دنياي (بدر و عبدالله).

إلى أهلي وأحبتي .... إلى أساتذتي الكرام ...... إلى كل مـــن وقــف بجانبي في مسيرة تعليمي .

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين على فضله وعظيم نعمه والصلاة والسلام على خير المرسلين محمد – صلى الله عليه وآله وسلم – لا يسعني إلا أن أتقــدم بجزيــل الــشكر وعظــيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عبدالجبار توفيق البياتي الذي كان عونا لي والذي شرفني بأن أكون أحد الطلبة الذين يشرف على رسائلهم والذي كان لـــه الفــضل الكبير بعد الله في إخراج هذه الرسالة على أكمل وجه فشكرا له من أعماق قلبي.

كما أوجه شكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة .

وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لأساتذتي في جامعة الشرق الأوسط لما أبدوه لي من مساعدة وخدمات جليلة ، فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الإمتنان .

كما أشكر زملائي دون استثناء ، والجنود المجهولين الذين كـــانوا وراء نجـــاحي ، وأختم شكري وتقديري وامتناني إلى أعظم إنسانة على وجه الأرض أمي ، وأشكر مـــن يدوم علي فضله وأنحني له تقديرا واحتراما أبي .

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

"درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت"

إعـــــــداد : فاطمة عبدالرضا بوفتين

إشـــــراف الأستاذ الدكتور

عبدالجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت. وقد أجريت الدراسة على مجتمع معلمات رياض الأطفال في محافظتي حولي ومبارك الكبير في العام الدراسي 2010\2011م ، والبالغ عددهم (330) معلمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانتين وهما : استبانة درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات التي اشتملت على (30) فقرة، واستبانة الولاء التنظيمي للمعلمات التي اشتملت على (29) فقرة ، وقد تم التحقق من صدقهما بعرضهما على مجموعة من الخبراء إذ تم حذف بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ، كما تم التحقق من ثبات الأداتين باستخدام معامل ثبات الاتساق الداخلي لكرونباخ ألفا .

وبعد تطبيق الاستبانين تم تنظيم الاستجابات وتحليلها بواسطة نظام SPSS باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت كانت متوسطة .

2- أن درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات، كان متوسطاً.

3- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة .

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة .
7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية .

The Degree of Kindergarden Principals Contribution in Developing Educational Creativity of Teachers and its Relation to their Organizational loyalty from female Teachers point of View in Kuwait

Prpared by

Fatma Abdul-reda Buftain

Supervisor

Dr . Abdul-Jabbar Al Biati

Abstract

The current study aimed at identifying the degree of kindergarten principals contribution in developing educational creativity of teachers and it's relation to their organizational loyalty from teachers point of view in Kuwait. The study was conducted on the population of kindergarten teachers in the provinces of Hawaly and Mubarak Alkbeer in the school year 2010/ 2011, which are (330) teachers, and to achieve the study goals two questionnaires were built, they are: the questionnaire of the degree of kindergarten principal contribution in developing educational creativity of teachers, which consists of (30) items, and the questionnaire of the organizational loyalty of teachers which consists of (29) items . The questionnaires validity was verified by them to some experts where some items were deleted, and another were modified, as its reliability was verified using Reliability coefficient of internal consistency for Cronbach alpha.

After applying the two questionnaires, the responses were organized and analyzed through SPSS system using means, standard deviations, ranks, Pearson's correlation coefficient, (t) test, and One Way Anova.

The study showed the following results:

1. The degree of kindergarten principals contribution in developing educational creativity of teachers from teachers point of view in Kuwait was average.
2. The degree of organizational loyalty of kindergarten teachers in Kuwait from their point of view was average.
3. There is a statistical positive relationship in the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of principals contribution in developing the educational creativity of teachers and the level of organizational loyalty from teachers point of view.
4. There are significant statistical differences in the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the kindergarten principals contribution in developing educational creativity of teachers from their point of view due to the variable of experience.
5. There are significant statistical differences in the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the kindergarten principals contribution in developing educational creativity of teachers from their point of view due the variable of social status.
6. There are no significant statistical differences in the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of organizational loyalty of teachers from their perspective due to the variable of experience.
7. There are no significant statistical differences in the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of organizational loyalty of teachers from their perspective due to the variable of social status.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد :

إن الوقوف على حاجات الطفل وعلى كيفية تحقيقها وإشباعها شيء ضروري ومهم لكي ينمو الطفل، ويتفتح بشكل كامل متزن في جوانب شخصيته المختلفة الجسمية والنفسية والاجتماعية والعقلية والروحية، ومن هنا يظهر دور المؤسسات التربوية ومنها الروضة ، في تنمية قدرات المعلمات الإبداعية لضمان حسن التعامل مع كافة العوامل المؤدية لنجاح العملية التربوية في رياض الأطفال . إذ إن مربية رياض الأطفال تقوم بأدوار عديدة وتؤدي مهمات كثيرة ومتنوعة تتطلب مهارات فنية مختلفة يصعب تحديدها وتفصيلها ، فهي مسئولة عن كل ما يتعلمه الطفل إلى جانب مهمة توجيهه حول نمو كل طفل من أطفالها في مرحلة حساسة من حياتهم .

لذا اهتمت الدول في الوقت الحاضر اهتماما كبيرا بتربية الطفل لاعتبارات كثيرة منها العلاقة الوثيقة بين التنمية وتربية الطفل، وإيمانا منها بأن مستقبل الأمم يتوقف على بناء أجيال الطفولة وإعدادهم للحياة المعاصرة :" لأن أي تنمية اقتصادية واجتماعية لابد وأن ترتكز على أساس متين من التنمية البشرية، فبدون الإنسان القادر على الإبداع لا وجود لأي تنمية إلا في الخيال ". (زيدان ومفيد حواشين2003 ، ص439) لذلك كان لابد من تعبئة الجهود الفكرية والروحية والمادية لرعاية وتنمية الطفل والاهتمام به.

إن من أهم الأمور التي يجب مراعاتها حتى يتوفر للطفل الرعاية الملائمة والظروف التربوية المناسبة هو التدخل في التعليم المبكر من خلال الالتحاق برياض الأطفال بعدّها البيئة التربوية التي تخدم حاجات الطفل الجسمية، العقلية ، السلوكية ، من خلال ما تقدمه من برامج تراعي خصائص نمو الطفل في هذه المرحلة . ولقد أصبح الإبداع في جميع المجالات في وقتنا الحالي ضرورة ملحة

وأساسية ليصبح المجتمع بما فيه من أفراد ومؤسسات قادرين على مواكبة العصر الذي يتسم بطـــابع التقدم التقني والانفجار المعرفي وكثرة المخترعات وتعدد الثقافات التي تحاول كل منها فرض نفسها على الآخــــرين في زمن العـــــولمة ، فنحن نعيش اليوم في عالم متصف بالتعقيد والمشاكل التـــي تتفجر يوما بعد يوم ليصبح معها الإبداع والابتكار هو الحل الوحيد الذي يجعل الفرد والمجتمع قادرا على مسايرة متطلبات هذا العصر.(الريامي 2004)

وإذا كان الإبداع مطلوبا في جميع المؤسســــات المجتمعية فالأولى البدء بالمؤسسات التربويـــة متمثلة في المدارس التي تقع على عاتقهـــا مسؤولية تربية وتعليم وتأهيل أبناء المجتمع ليـــصبحوا أعضاء فعالين يسهمون في تنمية المجتمع ، وإيجاد حلول لأي مشاكل قد تواجهه في المستقبل . فلـــم تعد الأساليب التقليدية في التعليم وتمركز العملية التربوية حول المعلـــم الذي يلقن الطالب المعلومة والكتاب المدرســــي المليء بالمعلومات التي تهتم بالكم وليس الكيــف، والطالـــب الـــذي يـــستقبل المعلومة بدون نقاش أو اقتناع بها مناسبة لإخراج الجيل القادر على مسايرة التغيرات السريعة جـــدا في هذا القرن. وليس من المنطق أن يطلب من الطلبة الإبداع والابتكار والمعلم نفـــسه يفتقـــد ســـمة الإبداع والتميز ففاقد الشيء لا يعطيه، من هنا أصبح المعلم المبدع القادر على ابتكار أساليب جديـــدة في التدريس ووسائل مبتكرة لنقل المعلومة إلى الطالب بأسلوب يجعله يقتنع ويطبق هذه المعلومة في حياته اليومية، ويساعد طلبته على التفكير الإبداعي هو الغاية التي من المفتـــرض أن يـــسعى لهـــا الجميع من أجل خلق جيل مبدع ومتميــــز. (المفرجي ، 2003)

وتشير الدراسات إلى أن للولاء التنظيمي دوراً كبيراً في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتـــب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، إذ أثبتت الدراسات وجود عـــلاقة بين ارتفاع الولاء التنظيمي وارتفاع الروح المعنويـــة ، والتـــي تعنـــي اتجاهـــات الأفـــراد

والجماعات نحو بيئـــة العمل ، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية . والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، فالروح المعنويـــة العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ، فمن الــصعب أو المــستحيل فرض الروح المعنوية بالقوة والإجبار ، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب فـــي بيئـــة العمـــل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية . (الخواجا ، 2004) .

ويرتبط ارتفاع أو انخفاض الولاء التنظيمي للمعلمات في المدرسة بعدد من المتغيـــرات ، وفـــي مقدمة هذه المتغيرات الإدارة المدرسية وطريقة تعاملها مع المعلمين . في القيادة المدرسية التي تدير المدرسة لابد أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمّي الإبداع وحب الاستطلاع وتنمية الخيال ، وتتصف بالغموض والتحدي ، وترتبط بالمواقف غير المألوفة ، تلك التي تدفع الطلبة إلى الاستقصاء والبحث والتحري ، إذ يكون بعض أجزاء تلـــك النـــشاطات قابلـــة للتجريب الواقعي الذي يسمح لهم بالتفاعل في البيئة المحيطة بهم ، وتنمية إبداعاتهم داخل المدرســـة وخارجها مما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم . فالأسلوب الـــذي كـــان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات ، والتطور المتسارع فـــي ميـــادين المعرفـــة المختلفة ، وثورة المعلومات ، لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي سيؤدي حتمـــاً إلى الجمود ، وبالتالي التراجع عن مسايرة الركب الحضاري المعاصر .(العاجز وشلدان ، 2010).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود في رعاية الإبداع والمبدعين في بعض البلاد العربية ، إلا أنها لا تزال جهوداً محدودة ، وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للإبداع والمبدعين .ومع هذا فما نشهده من جهود مخلصة في تطوير التعليم ، تجعلنا متفائلين من تحويل مدارسنا من مدارس تقليديـــة

إلى مدارس فعّالة ، يجد فيها كل تلميذ الرعاية التي تناسب قدراته واستعداداته وميوله وتسهم بــدور فعّال في رعاية المبدعين والمتفوقين .(الزبيدي ، 2001).

كما تسهم تنمية الإبداع في تحقيق الذات ، وتطوير المواهب الفردية ، وتحسين النمو الإنــساني ، كما أن المبدعين يسهمون في إنتاجية المجتمع برمته ، ثافياً وعلمياً واقتصادياً ، وعدّ الإ'بداع هــدفاً تربوياً يعد من ضروريات العملية التعليمية ، وتفعيل دوره كأحد جوانب حــل المــشكلات . "وفــي النتيجة فإن الحاجة ماسة إلى ضرورة الاهتمام بالمجالات الإبداعية وتنمية القدرات المــؤثرة فيهــا ، وإلى ضرورة توجيه العملية التعليمية والتربوية نحو الهدف الذي تــسعى العمليــات التربويــة إلــى الوصول إليه ، وهو خلق وتكوين الإنسان المبدع والقادر على مواجهات تحــديات العــصر المتــسم بطابع التقدم التقني ، وبسرعة استحداث المخترعات ، وبتجدد المعلومات بشكل أسرع من قدرتنا على استيعابها ، فنحن نعيش اليوم في عالم متصف بالتعقيد وبسرعة تغير المعلومات ومتطلبات العيش فيه ، ولا يمكن أن يتم التوفيق بين متطلبات العصر والمتغيرات المحيطة بالفرد دون أن يتــسم ســلوكه بالطابع الإبداعي وتزداد الحاجة إلى عقل الإنسان ونواتجه ، وتزداد الحاجة إلى من يستطيع أن يقدم حلولاً جديدة لما يعانيه الإنسان من مشكلات ، إذ يحتاج المجتمع إلى الشخص المبدع الذي يقدم فكرا جديدا لم يسبق تقديمه ، يساعد في تطوير الحياة التي نعيشها ، وبعبارة أخرى يحتاج المجتمــع إلــى العقل المبدع أو العقل المبتكر حتى يساعده على الوصول إلى حياة أفضل . فالعالم اليوم فــي أشــد الحاجة إلى العقول المبدعة التي تسعى إلى إنتاج الجديد المتميــز" . (العــاجز وشــلدان ، 2010 ، ص18)

وترى الغالبية العظمى من التربويين أن التعلم الإبداعي لن يتم في ظروف صفية أو بيئــة تعلــم لا يتوافر فيها التدريس الإبداعي. وهذا يطرح سؤالاً حرجاً: كيف يكون المعلم معلماً مبدعاً ؟ أو إلى أي درجة نستطيع إدخال وتبني التدريس الإبداعي في مدارسنا بمختلف مراحلها؟

ولأغراض تعليم الإبداع والتفكير الإبداعي يُعرّف رومي Romey المشار إليه في كتاب (رياض الأطفال ، محمود 1980) الإبداع بكلمات بسيطة، بأنه القدرة على تجميع الأفكار والأشياء والأساليب في أسلوب وتقنية جديدة . وبالتالي فالمعلم إذا استخدم أسلوباً أو تقنية جديدة تسهم في تفجير قــدرات المتعلمين الإبداعية (حتى لو كان هناك من استخدم هذا الأسلوب ، أو تم وصفه في مرجع ما) يكون المعلم عندئذ معلماً مبدعاً . لذا يُنظر للمعلم بعدّه المفتاح الأساسي في تعليم الإبداع وتربيته.

ويرى المتخصصون في الإبداع أنه ما لم يمتلك المعلم حداً أدنى من معامل الإبداع على حد تعبير رومي فإن ذلك قد ينعكس سلبياً على التلاميذ بعامة وعلى المبدعين منهم بخاصة. (محمود ، 1980)

والمعلم المبدع يمكن أن يعوض أي نقص أو تقصير مُحتمل في النشاطات التدريسية والإمكانـــات المادية الأخرى. والسلوك التدريسي الصفي للمعلم يتطلب إبداعاً في إدارة الصف من جهة، ومرونـــة وحساسية للأنماط التعلمية للطلاب فرادى وجماعات . والمرونة تعني انتقال المعلم من دور الملقــن للمعلومات إلى دور المستمع المناقش الموجه للنشاطات الميسر للتعلم المرافق في البحث والاستقصاء، المشجّع لأسئلة ونشاطات وإجابات طلابه على تنوعها وجدتها.

ويجب على المجتمع كله و بجميع مؤسساته أن يشكل المناخ العام الذي يساعد على تنميـــة روح الإبداع لدى الإداريين والمسئولين والمعلمين والتلاميذ ، ويجب أن ترتبط أهداف الـــسياسة التعليميـــة التي تقررها المؤسسات التربوية المختصة بالإبداع ، وذلك من أجل إعداد الشخصية القـــادرة علـــى مواجهة تحديات المستقبل والتي تساعد على مواجهة التحدي وإقامة المجتمع المنتج وتحقيق التنميـــة الشاملة.

(العاجز وشلدان ، 2010)

إن مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أداءٍ لعمله بإخلاص، إذ لابد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد مـــن ذلـــك

بكثير، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجيره للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبداعية والابتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته وفي تحركاته في المجتمع المدرسي (شقور، 2002).

فالإبداع والابتكار من الضرورات ، والعناصر المهمة ، والسمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري ، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات ، وتعدد الحاجات ، وتنوعها ، إذ تشكّل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية ، وقيادة مدرسة العصر، وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار والتجديد، والديناميكية في مناحي العمل الإداري كلها (الخواجا، 2004).

لذا فإن "الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة وتعدّ هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة ، إذ تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة ، وأن يكون لها موقع على الخريطة التعليمية والتربوية ، والأفراد بل والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلى صنفين : مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة بكل ثقة وبدون تخوف متجدد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم" (أبو الوفا ، 2006 ، ص157).

ويرى (المفرجي ، 2003) أنه لضمان المناخ الإبداعي في المدرسة وبالتالي تنمية الإبداع وتفجير الطاقات الإبداعية، فإنه يتطلب من مدير المدرسة ومساعديه مساعدة المعلمين على ممارسة التدريس الإبداعي وتوفير متطلبات ممارسته في الصفوف ، وعليه أن يُشعر معلميه بأنه يقدّر الإبداع وتدريسهم عندما يُبدعون ، ويستعد لتقبُّل الأفكار المخالفة لرأيه ، ويهيئ جو المدرسة مادياً وعقلياً

ووجدانياً للطلاب المبدعين ، ويشجّع أعمال الطلاب ومعلميهم التي تتصف بالإبداعية ويفخر بها أمامهم في وجود المسئولين عن المؤسسة التعليمية كلما أمكن .

ومن هنا جاءت ضرورة وجود المعلم المبدع في مدارسنا الذي يستطيع أن ينقل إبداعه إلى تلاميذه وأقرانه في آن واحد .. المعلم الذي يستطيع أن ينقل طلبته من زمن التلقين وتلقي المعلومة إلى زمن المناقشة والحوار..المعلم الذي لا يألوا جهدا لإعداد تلاميذه لخوض معركة الحياة .

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة درجة مساهمة مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت إذ إن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته ، يؤثر في جميع العاملين ، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة ، وتحمل المسئولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، ويجلي معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق .

مشكلة الدراسة :

يعيش العالم تطوراً هائلاً في جميع المجالات العلمية، التي طالت جميع مناحي الحياة ولاسيما المجال التربوي التعليمي، إذ أخذ دور المدرسة يتطور تبعاً للتطورات العالمية المختلفة ، ولم يعد دور المدرسة مقتصراً على تلقين المعلومات والمعارف، بل تجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد ليصبح قادراً على التعلّم والبحث والابتكار والإبداع، كما تسعى المدرسة الحديثة إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية التلميذ معرفياً ، ووجدانياً ومهارياً، وعليه فإنها تعلّم التلميذ كيف يفكر، وكيف يكون باحثاً مبدعاً. وهذا ما يجب أن تنميه القيادة المدرسية لدى المعلمين للوصول بهؤلاء المتعلمين إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتى المجالات .

وتسعى المنظمات لاستمرار فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النجاحات المستمرة ، وللعنصر البشري دور مهم جداً ومؤثر في تلك الفاعلية والكفاءة فهو يُمثل أحد أهم العناصر في المنظمات وهو جزء

مهم وحيوي لأي منظمة أو مؤسسة ، ويُمثل الأفراد رأس المال البشري للمنظمات ، وعلاقة العنصر البشري بالمنظمة مُحدد أساسي لمستوى أداء المنظمة وبالذات المنظمات الخدمية وحتى تكون هذه العلاقة إيجابية لابد من توفر عدّة عوامل ومن أهمها الولاء التنظيمي، وكثير من المنظمات لا تعرف الكثير عن مستوى الولاء التنظيمي ولا عن المتغيرات التي تسهم في تكوينه أو العوامل التي تؤثر فيه حتى يمكن التعامل مع تلك المتغيرات والعوامل بالشكل الذي يُدعم مستوى الولاء التنظيمي وهذه الدراسة محاولة للتعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات المنظمية والوظيفية .

ونظرا لعجز الطرق التقليدية للتدريس عن تحقيق ما يسمى بالإبداع من الناحية التربوية فإن من الطبيعي أن يكون هناك دور مهم وفاعل للإدارة في تنمية الروح الإبداعية وربطها بالولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال .

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

ما درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة التعرف على درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات .

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت ؟

2- ما درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات ؟

4- هل تختلف درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى للمتغيرات التالية :

أ : الخبرة

ب : الحالة الاجتماعية

5- هل تختلف درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات حسب المتغيرات التالية :

أ : الخبرة

ب : الحالة الاجتماعية

فرضيات الدراسة :

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في العلاقة في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة .

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مرحلة رياض الأطفال ، ودورها الفاعل ، وأهمية المديرات والمعلمات وإسهامهن في تحسين عملية التعليم والتعلم ، ومدى مساهمتها في تطوير مهارات الإبداع لدى معلمات الروضة وتأصيل الولاء التنظيمي لديهن.

وتبرز أهمية الدراسة في جانبين وهما :

1- الأهمية النظرية :

إن هذه الدراسة يؤمل أن تضيف إلى المعرفة الإنسانية والمكتبة العربية أمورا جديدة تتعلق بالعلاقة بين الإدارة والقيادة التربوية لرياض الأطفال والولاء التنظيمي للمعلمات، إذ إن مثل هذه الدراسات على حد علم الباحثة نادرة وهناك حاجة للمزيد منها .

2- الأهمية التطبيقية :

يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة عدة فئات منهم :

أ- وزارة التربية والتعليم الكويتية في وضع الشروط والمواصفات المناسبة لاختيار مديرات رياض الأطفال.

ب- مديرات رياض الأطفال من أجل أن يعملن على تشجيع المعلمات على الإبداع وجعل ولائهن التنظيمي مرتفعا .

ج – الباحثون في ميدان الإدارة والقيادة التربوية من أجل استكمال عدد من الدراسات في هذا المجال.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية :

تتمثل أهم مصطلحات الدراسة التي تحتاج إلى تعريف في الآتي :

1- **روضة الأطفال** : "روضة الأطفال هي مؤسسة تربوية اجتماعية ، تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل المتوازن للأطفال بجميع أنواعه الجسمية منها والعقلية والنفسية والاجتماعية بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم ومواهبهم المختلفة."(عدس،2001، ص62)

ويمكن تعريف روضة الأطفال إجرائيا في الدراسة الحالية على أنها السنة التمهيدية التي تسمى بمرحلة ما قبل المدرسة ضمن التسلسل التعليمي في دولة الكويت,وتكون أعمار الأطفال مابين(6 -4) سنوات ، وهي مؤسسة تربوية اجتماعية يشرف عليها معلمات تربويات مؤهلات للعمل مع الأطفال .

2- تنمية : "تنطوي التنمية في أبلغ صورها على إحداث نوع من التغيير في المجتمع الذي تتوجه إليه، وبالطبع فهذا التغيير من الممكن أن يكون ماديا يسعى إلى رفع المستوى الاقتصادي و التكنولوجي لذات المجتمع،وقد يكون معنويا يستهدف تغيير اتجاهات الناس و تقاليدهم و ميولهم" (إبراهيم ، 1980 ، ص133) ، فالأمر يتعلق إذن بعمليات هادفة محدودة في الزمان و المكان تراهن على التغيير الإيجابي طبعا، إن التنمية في مختلف أشكالها و تصوراتها تستهدف أبعادا مفتوحة على ما هو لوجيستيكي أو ما هو معنوي تقود ختاما نحو تغيير السياسات و الممارسات و المواقف .

2- **الإبداع** : يعرفه عبد العظيم بأنه : " عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما ، أو يقبله على أنه مفيد، ويتميز بالاتجاه الأصلي، والانشقاق عن التسلسل العادي وهي التفكير إلى تفكير مخالف كلياً".(عبد العظيم، 1998 ، ص185)

ويعرفه سرور بأنه:" إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد ، سواء أكان فكراً أو عملاً " (ســرور، 2002، ص85).

وتعرف الباحثة الإبداع التربوي (إجرائياً) : هو استحداث شيء جديد وأصيل يضاف إلى رصيد التعلم أو تطوير ما هو قائم ليبدو جديداً". وهو ما تقيسه الاستبانة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض .

4- الولاء التنظيمي : " هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل ، وهو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ، ويرغب الفرد في المحافظة على عــضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه ". (الراجح ،2003 ، ص 18)

ويعرف الولاء التنظيمي إجرائيا بأنه ما تقيسه الاستبانة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها :

تقتصر الدراسة على معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في دولة الكويت فــي الفــصل الدراسي الأول من العام 2011-2012 .

أما المحددات فهي :

1- صدق وثبات الاستبانتين المعدتين في هذه الدراسة .

2- مدى دقة وموضوعية استجابة المعلمات على الاستبانتين المعدتين لهذا الغرض .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضا للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وفيما يلي توضيحا لذلك :

أولا : الأدب النظري :

يتضمن الأدب النظري توضيحا للإبداع ومفهومه وخصائصه وأنواعه وضرورته ، وسمات المدير المبدع وكذلك الولاء التنظيمي ، من إذ مفهومه ومراحل تطوره ، وفيما يلي شرحا لذلك :

الإبـــــداع

الإبداع حالة عقلية بشرية تنحو لإيجاد أفكار أو طرق ووسائل غاية في الجدة والتفرد بإذ تشكل إضافة حقيقية لمجموع النتاج الإنساني كما تكون ذات فائدة حقيقية على أرض الواقع إذا كان الموضوع يرتبط بموضوع تطبيقي أو أن يشكل تعبيرا جديدا وأسلوبا جديدا عن حالة ثقافية أو اجتماعية أو أدبية.

مفهوم الإبداع :

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في نهاية القرن العشرين ، بعدّه أحد المفاهيم المهمة التي تؤثر في ممارسات المؤسسات المختلفة في حاضرها ومستقبلها ، إلا أنه تباينت مفاهيم الإبداع باستخدامه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار، والموهبة ، والذكاء ، والتفوق ، (Evan, 1999) ، لذلك لم يكن هناك إجماع على مفهوم واحد للإبداع ، وتم استخدامه حسب موقعه ، وقد عرفه الشربيني

وصادق (2002) بأنه "عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهـــر فـــي سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية".(صادق ، 2002 ، ص 109) .

ويعرف أبو حلو، وأحمد، الإبداع بأنه " بأنه تلك البيئة التي تهيئ للابتكار والإبداع، والعوامـــل، والظروف البيئية التي تساعد على نموه، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين هما:

الأول : الظروف العامة : وهي ظروف ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة.

الثاني : ظروف خاصة : وهي ظروف ترتبط بالمدرسة ، والمعلمـــين، والمـــديرين ، والمـــشرفين التربويين.(أبو حلو، وأحمد، 1992،ص 54).

بينما أشار بيرنرد (2003 , Bernard) إلى مفهوم إدارة الإبداع بأنها : القـــدرة علـــى توليـــد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول إلى المشكلات والتحديات اليومية.

من خلال ما ورد من تعريفات فإنه يمكن تعريف الإبداع التربوي في المدرسة بأنه : قيام مـــدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في الـــسياسات ، والإجـــراءات ، والوسائل، والتقنيات ، وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية ، بما يسهم في جـــودة الأداء وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية.

أهمية الإبداع

الإبداع يُغني حياة الأفراد ويمنحهم القوة على الإنتاج الأفضل لهم وللآخرين . ويـــرى ديفـــز (Davis,2003) أن الإبداع نمط حياة ، وسمة شخصية ، وطريقة لإدراك العالم ، فالحياة الإبداعيـــة تتمثل في تطوير مواهب الفرد ، واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد ولقـــد أثبتت الدراسات أن التدريبات المناسبة تحسن القدرات الإبداعية وتكون كفيلة بتنمية وزيادة الإنتـــاج

الإبداعي عند أصحاب القدرة الإبداعية ، إذا علينا أن نتعرف على دوافع الإبداع ونؤكد عليها ونتبعها بالتدريبات المناسبة التي تحسن القدرات الإبداعية .

إن كل فرد قادر على أن يكون مبدعا لو عرف الطريق إلى ذلك واستطاع تنمية الـــدوافع التـــي تكمن وراء العمل الإبداعي ، ويصنف (أبو النصر ، 2004) هذه الدوافع إلى ما يلي:

1 _ الدوافع الذاتية (الداخلية):

هناك العديد من الدوافع التي تنبع من ذات الشخص وتحفزه للعمل الإبداعي ، وهذه الدوافع تحتاج إلى اهتمام واستمرار الشخص في تنميتها ومن هذه الدوافع :

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية (يجب أن أكون مفيدا للمجتمع).
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة و قيمة وصياغة جديدة مبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة و المعقدة.
- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطينا مجالا لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق و يساعدنا علـــى الوصول إلى أهدافنا و تحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

2 _ الدوافع البيئية (الخارجية):

تسهم البيئة والظروف المحيطة بالإنسان في تنمية قدراته الإبداعية أو تؤثر سلبا وتحد من هـــذه القدرات، وحاجة الشخص ، ومتطلبات قيامه بدوره في الحياة تؤثر سلباً أو إيجابا في قدراته . ومـــن أهم الدوافع البيئية للإبداع :

• الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة:

ثمة تسليم بإبداع الفنانين والكتاب والرسامين، كما أن هناك إقراراً بإبـداع العـالم والكيميـائي والفيزيائي، غير أن الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهملاً إلى حـد بعيـد, فهـو يقتـرن عـادة بالشعارات الدعائية، ولا يعدّ المدير العادي نفسه مبدعاً كما أنه لا يجد في الحقيقة حاجة لذلك، هـذا الاعتقاد بدأ يتغير مع ظهور إبداع مراكز (أو مستودعات) التفكير وما صاحبها من دعاية (أحمـد ، 1998) .

• الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع:

وتأتي المفارقة من أن التفكير الإبداعي ضروري بالطبع لإدارة أي مشروع فالحيويـة والنمـو يعتمدان على ومضة الإبداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة ، وعملياً فـإن كـل جانب من الإدارة ينطوي على تفكير إبداعي.

• التصدي للمشكلات العامة و الخاصة يتطلب الإبداع:

إن الإبداع ضرورة للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن و تنويع و تحسين الخدمات و العلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كما أنه مهم كذلك في الهندسة والإنتاج إذ نتأمل في مشكلات العمل وتحليل القيمة والنوعية، وفي شؤون الموظفين لدى الاختيار، وفي التدريب والعلاقات الإنسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبوقة.

• إننا في عالم سريع التغير و يحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية:

يقول (إدوارد دي بونو،1967) من خلال أبو النصر (2004) وهو من أبرز رواد تعليم التفكير الإبداعي أنه اقتنع منذ زمن طويل أن مجال الحياة العملية يستخدم التفكيـر أكثـر ممـا يـستخدمه الآخرون، فالإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغير ونحتاجه لصنع الأحداث.

فثمة على الدوام أمور ينبغي القيام بها ومشكلات تتطلب الحل ، وثمة فرص مطلــوب اكتــشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي التخطيط لها ، ومشاريع يتعين تنظيمها، وتنبؤات ينبغي القيــام بهــا ، وتقييمات

يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن ذلك التفكير المألوف في العالم الأكــاديمي أو حتى العلمي إذ الوقت لا يكون ضاغطا، والنفقات يسيرة .

- إن التقدم و الازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية:

التفكير الإبداعي ليس حديثاً، فلقد وجد المبدعون منذ آلاف السنين، لكن التقدم الذي حــصل منــذ بداية القرن الماضي في المجالات المختلفة للإلكترون والكمبيوتر والراديو والتلفزيون والــصواريخ وعلوم الفضاء يبين أن هذا القرن يعج بالمبدعين ، إنهم يقدمون ومضة الأفكار الجديدة، وعلى الرغم من السخرية التي تحوط أحيانا بالمبدعين، فإن هؤلاء يواظبون على طرح أفكارهم التي تبدو مستحيلة ، ففي بداية الستينات كانت الشكوك تحيط بأفكار من تنبأ بوصول الإنسان إلى القمر، لكنــه وصــل فعلينا أن لا نتهيب من طرح أفكارنا الإبداعية مهما تشكك فيها أو سخر منها الآخــرون، فللمبــدعين عزائم وطموحات تتعدى هذه الأمور.(أحمد ، 1998)

3 _ دوافع مادية ومعنوية:

يحتاج الشخص لكي يكون مبدعاً إلى التحفيز والتدعيم ، المادي والمعنوي، فالمكافأة والثواب لابد وأن تزيد من قدرة الإنسان على الابتكار والإبداع ، والتحفيز والتدعيم يكون في الغالب كمــا تــرى(سرور، 2002) عن طريق تقدير الدور الإبداعي الذي يقوم به الشخص وذلك من خلال :

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير و ثناء و سمعة و شهرة.
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

- الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- الحصول على قبول الناس و رضاهم.
- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- خدمة الأمة و الوطن.

خصائص الشخص المبدع :

يمكن إبراز خصائص الإبداع من خلال التعرف على الخصائص التي يتميز بها الشخص المبدع وهي الخصائص العقلية ، والخصائص النفسية ومجموعة من الخصائص الأخرى ، وهناك خصائص عامة للإبداع .

1- الخصائص العقلية:

يورد جروان (1999) مجموعة من الخصائص العقلية للإبداع وهي :

أ- الحساسية في تلمس المشكلات.

ب- الطلاقة وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية قصيرة نسبياً . وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وتنمو شجرته . وهذه الطلاقة تتضمن :

* الطلاقة الفكرية : سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

* طلاقة الكلمات : سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير.

* طلاقة التعبير : سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم .

ج- المرونة وتعني القدرة على تغيير زوايا التفكير (من الأعلى إلى الأسفل والعكس ومن اليمين إلى اليسار والعكس ومن الداخل إلى الخارج والعكس وهكذا) من أجل توليد الأفكار ، عبر التخلص من "القيود الذهنية المتوهمة" (المرونة التلقائية) ، أومن خلال إعادة بناء أجزاء المشكلة (المرونة الكيفية).

د- الأصالة وتعني القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة – على منتجها – بشرط كونها مفيدة وعملية.

وتشكل هذه الخصائص بمجموعها ما يسمى بالتفكير المنطلق (المتشعب) ، وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون صحيحة من معلومات معينة ، وهذا اللون من التفكير يستخدمه المبدع أكثر من التفكير المحدد (التقاربي) ، وهو استنتاج حل واحد صحيح من معلومات معينة.

هـ- الذكاء : وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرطاً للإبداع ، إنما يكفي الذكاء العادي لإنتاج الإبداع .

2- الخصائص النفسية:

يمتاز المبدع نفسياً كما ذكره (هلال ،1997 ، ص64) بما يلي :

1- الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها,ولكن بلا غرور.

2- قوة العزيمة ومضاء الإرادة وحب المغامرة.

3- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.

4- تعدد الميول والاهتمامات.

5- عدم التعصب.

6- الميل إلى الإنفراد في أداء بعض أعماله ، مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء .

7- الاتصاف بالمرح والأريحية .

8- القدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها.

3- خصائص متفرقة:

هناك خصائص متفرقة ذكرها جروان، 1999 وتتلخص بما يلي :

1- حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل...

2- الميل إلى النقاش الهادئ.

3- الإيمان غالباً بأنه في "الإمكان أبدع مما كان".

4- دائم التغلب على "العائق الوحيد" ، (وهو العائق الذي يتجـــدد ويتلـــون لـــصرفك عـــن الإنتـــاج والعطاء).

5- البذل بإخلاص وتفان ، وعدم التطلع إلى الوجاهة والنفوذ. (جروان ، 1999)

أما الخصائص العامة للإبداع فيلخصها (الطيب ، 1998) كما يلي :

1- إن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة ،والمرونة ، ومواصلة الاتجاه نحو الهداف .

2- إن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.

3- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً ، فقد يكون في صورة منتج ، أو خدمة ، أو فكرة ، أو رؤية معينة .

4- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه لابد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد ، أو المنظمـــة ، أو المجتمع .

5- إن الإبداع ليس ظاهرة فردية ، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة .

6- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثـــة أشـــياء، وهـــي توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره .

7- إن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة ، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بهـا الأفـراد جميعهم بدرجات متفاوتة ، تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها .

8- يُمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره ، من خلال المهارات الأساسية للإبداع .

ضرورة السلوك الإبداعي للمديرين في العمل المدرسي :

إن على المدير لكي يقوم بدوره الإيجابي وتحقيق التنمية التربوية التي يسعى إليها لابد لـه مـن استخدام السلوك الإداري السليم فنجد المدير هو المسئول الأول عن إدارة المدرسـة وتـوفير البيئـة التعليمية المناسبة فيها وسلامة سير العملية التعليمية ، وأن النمط الذي يتبناه مدير المدرسة لـسلوكه الإداري هو الذي ينعكس على ما يتبعه من سلوكيات وممارسات تجاه الأفراد أو البيئة المحيطـة أو المناخ العام وبالتالي ينعكس أثر ذلك السلوك على نوعية مخرجات العملية التربويـة ولكـي تحقـق الإدارة المدرسية دورها بنجاح لابد أن تكون قادرة على تفعيل دور كل فرد في المدرسة وتوجيهه إلى الأدوار التي تسهم في تطوير إنتاجية المدرسة تربوياً ، وذلك عن طريق المعرفة الحقيقية لقدرات كل فرد وتكليفه بالمهمات المناسبة لإمكانياته وهي التي تدرك كيفية التعامل مع التغيير بدلاً من مقاومتـه وذلك يتطلب إحداث تحول في الاتجاهات التي تقود السلوك وتوجهه .

ومما لاشك فيه أن السلوك الإبداعي يلعب الدور الأكبر في تحقيق التنمية التربوية،فالإبداع لابـد وأن يؤدي إلى نجاح العملية التربوية عموما.

إن مديرة المدرسة تعمل في جو اجتماعي داخل مدرستها تستمد منه كيانها وبالتالي تحتاج لإيجاد المناخ الذي يحفز على العمل بشكل مثمر، وعليها أن تعرف الكيفية للقيام بذلك وهذا يتوقـف علـى أسلوبها في العمل وقيادة الأفراد العاملين معها والمهارة والقدرة على التفاهم والتعامل معهم ويتـضح

أثر المديرة في تنمية السلوك الابتكاري للأفراد من خلال الحوافز والقدرة على التطور تبنّيها لسياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين أولئك الأفراد الذين يتاح لهم تبادل المعلومات ومناقشتها، ثم الوصول لاقتراحات وحلول مبتكرة، وينبغي أن تكون العلاقات بين مديرة المدرسة والأفراد محققة للأهداف التالية :- وذكرها (مصطفى وآخرون ،1982) .

- العمل على إيجاد جو يحقق الأمن والطمأنينة ويخلو من التوتر والقلق .

- توفير الثقة بين الجميع وبين المديرة ومن يعاونها في العمل وبين المعلمات مع بعضهم بعض وبينهم وبين الطالبات .

- كما ينبغي إتاحة الفرص لجميع أعضاء هيئة المدرسة لتحقيق ذاتيتهم ونموهم، وإقامة علاقات إنسانية صحيحة، والقيام بتشجيع الجهد الذي يبذله أفراد المدرسة، وتوجيه الثناء لمن يستحقه منهم ، العمل على تعريف كل فرد بعمله وتوزيع المسؤوليات عليهم مع ضرورة توفير حرية الرأي عند مناقشة المسائل والمشكلات المختلفة كذلك العمل على تشجيع الابتكار والتجريب ومساعدة أعضاء هيئة المدرسة على إظهار مواهبهم واستغلالها وتنميتها .

إن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة ، ويزيد من القدرة على حلها ؛ نظراً لإنتاج أفكار متعددة ، ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات ، وتحسين أساليب العمل ، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة (خبراء مركز الخبرات المعينة للإدارة، 2004).

كما أن السلوك الإبداعي يعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير؛ لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين ، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح ، والثقة ، ويوفر الوقت والجهد (Ventrla, 2003).

سمات المدير المبدع:

إن المدير المبدع يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل، فبالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع، فهو يقوم باتباع أسلوب إداري يعكس تلك الصفات في عمله، ومع من حوله من العاملين.

وقد أورد بعض الكتّاب والباحثين مجموعة من السمات والخصائص التي يتميز بهـا المـديرون المبدعون، والتي تعمل على تشكيل السلوك الإبداعي لديهم، من بينها:

1ـ الخصائص العقلية : وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة في وقـت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة؛ لكي يـستطيع التكيـف مـع الظروف المتغيرة، والقدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل قبل التوصل إلى بناء نمـوذج التفكير الجديد، من خلال التخيل، والتأليف، والتركيب، والبناء، والتحليل، وإعادة التنظيم، والخـروج الدائم عن المألوف بتبنّي فكر كسر الإطار، والتفكير بطريقة لماذا؟ وكيف؟ وإدراك العلاقة المباشـرة بين الطريقة التي ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلاً، والاعتماد علـى التفكيـر التباعدي، الذي يقوم على التشعب، وإنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة، والاستقلال في التفكير (هلال، 1997).

2ـ الخصائص الشخصية والدافعية: وتكمن في الميل إلى المخاطرة ، وتقبل الغموض ، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية ؛ بالميل إلى الدعابة والمرح ، وتحويـل الأزمـات إلـى فرص، حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات، التي تبدو من الوهلة الأولى أنها تنذر بوقـوع أزمة، وعدم التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة، والاهتمام بإحراز النجاح أكثر مـن تجنب الفشل، وتحليل احتمالات النجاح بدقة، والتمتع بشخصية مبادرة ، والالتزام الشخصي القـوي تجاه المدرسة، وامتلاك ضبط وتحكم داخليين، والاهتمام بالآخرين وآرائهم ، والتمتع بالثقة بالنفس ،

وتحمل المسؤولية، والتحمس لأفكاره وتنفيذها في الواقع ، والانفتاح على الخبرات الجديدة ، والالتزام بالعمل والتأمل ، والقدرة على التكيف ، والجرأة في إبداء الآراء ، وتقـديم المقترحـات اللازمـة.(يونس، 2000).

3ـ الخصائص المعرفية: وتتمثل في حب القراءة والاطلاع ، والميـل إلـى البحـث والتحقيـق ، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة ، والقدرة على التعامل مع الـنظم الرمزيـة والأفكار المجردة، وتنويع الاهتمامات والهوايات (مصطفى، 2001) .

وهذه الخصائص تختلف من فرد لآخر طبقاً لعدد من المعايير منهـا: البيئـة التـي نـشأ بهـا المدير،ودرجة الاستعداد الشخصي عنده، والمواقف التي تعرض لهـا، والأقـران، وفـرق العمـل والعاملين في المدرسة (أبو النصر، 2004) .

نظريات الإبداع

تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع، نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريات التـي تناولـت مفهومه وحاولت تفسيره ، إذ يعرِض الأدب التربوي ما يزيد على 45 نظرية في الإبداع، كل منهـا فسرت الإبداع من جانب أو أكثر، وأسهمت في فهم تنظيم الطبيعة المعقدة للإبداع، إذ تعدّ النظريـات الأصل والقاعدة التي انطلقت منها حركة الاهتمام بالإبداع، وأهمية تطويره وتدريبـه عنـد الأفـراد لغايات الوصول إلى الإنتاج المبدع.

ويصنف (Dineen, Samuel & Livesey, 2005) هذه النظريات كما يلي:

النظريات والتفسيرات المبكرة للإبداع:

وتفسر هذه النظريات الإبداع على أساس الافتراض أن الإنسان لا يلعب دوراً مباشراً في عمليـة الإبداع، وعلى ذلك فقد ربطت الإبداع بالطبيعة ، وفسّرت دور الإلهام والوعي فـي إنتـاج الفكـرة

الجديدة. ومن النظريات التي ركزت على هذا المنحى كما ذكرها (Dineen,Samuel & Livesey,2005)

نظرية الإلهام لأفلاطون (plato):

الذي يرى أنه لا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي، وإنما يرى أن الإبداع ناتج عن وجود قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام.

يربط أفلاطون بين الإبداع والإلهام والإبداع وحسب رأي أفلاطون يأتي في لحظة معينة وينتهي أي أن الإبداع مثل الوحي من وجهة نظره ، وهي عنده قوى الأهمية تدفع بالفرد وتسيطر عليه. ولم يرجع أفلاطون إلى الفرد وعقليته وذكائه ليجد تفسيرا لهذه الظاهرة بل ذهب إلى قوى سماوية تمنح الفرد ذلك الإبداع وقت ما تشاء .

نظرية أرسطو (Aristotle) للإبداع :

الذي يعتقد أن عمليات الإبداع تخضع إلى قوانين الطبيعة، ويُركّز على دور الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية ، التي قد تحدث تلقائياً أو بالصدفة.

يرى أرسطو أن الإبداعية تخضع لقوانين الطبيعة، فالطبيعة تنتج مواد وهذه المواد تنتج مواد أخرى لعمل صناعات وجميع هذه الصناعات تأتي إما من المهارة أو من الأفكار وبعضها تحدث بشكل تلقائي أو عن طريق الحظ. بشكل آخر فأرسطو كان يعتقد أن الطبيعة والحياة تتحكمان في النهاية بمستوى إبداع الفرد.

نظرية كانت (Kant):

يرى أن العبقرية تعطي القوانين، الأمر الذي يؤكد علاقة الإبداع بالموهبة والعبقرية، وعدّه تميّزاً طبيعياً، نابعاً من مخيلة الفرد الحرة.

يرى عمانوئيل كانت أن الإبداع مجرد عملية طبيعية عفوية كما أنها تعطي القواعد لأي نشاط لذا فهي عامل موجه وهي موهبة للإنتاج أصيلة وغير تقليدية

نظرية جالتون Galton (وراثة البيئة):

من النظريات البيولوجية، التي تبحث في علاقة الإبداع بالاستعداد الوراثي، وقد عرّف الإبداع بأنه قدرات طبيعية تُستمد من الوراثة ، فرانسيس جالتون فيرى أن العبقرية (الإبداعية) موروثة . وقد درسها في إطار العلاقة بين العبقرية والإبداع والوراثة.

نظرية فرويد (Freud):

تعدّ من نظريات التحليل النفسي، وقد أتت بما تحدث عنه أفلاطون ولكن بتسمية أخرى، وقد فسّر فرويد الإبداع على أساس نفسي، بأنه يحدث عند الفرد نتيجة لأحلام اليقظة، ويُسمى الحالة التي يتهيأ فيها الفرد باسم اللاشعور، الذي سمّاه أفلاطون بالإلهام. ويعتقد فرويد أن الإنتاج الإبداعي ينبع من تناقض في اللاشعور من الأنا، والأنا الأعلى.

ويرى سيجموند فرويد أن الكاتب المبدع يبقي أمانيه وأحلامه في اللاشعور ويحولها إلى شكل يرضي الجمهور وهو يعمل من أحلامه وكتاباته عالما خاصا .

وبعامة فإن هذه النظريات القديمة، لا يمكن عدّها نظريات شاملة في تفسيرها ظاهرة الإبداع ، فقد تناول هؤلاء العلماء الإبداع على أساس منطقي ، كما هو معروف فإن المنطق قد لا ينسجم دوماً مع الإبداع الذي لا يخضع دائماً لمنطق ونظام معين بل هو تفكير تلقائي حرّ، ومستقل.

التفسيرات المبنية على أساس الشخصية المبدعة :

ركّزت هذه النظريات كما بين (هرمز 2003) على دراسة خصائص الأفراد المبدعين واتجاهاتهم كطريقة لتفسير الإبداع ، إذ ركز إميلي (1983) على بعض الخصائص الشخصية

المرتبطة بالإبداع مثل الميل لكسر الروتين ، ومرونة التفكير وتقدير الأفكار الجديدة . كما ركز ستيرنبرغ ولبرت(1995)

(Stenberg & Leburt) على بعض السمات الشخصية الأكثر ارتباطاً بالإبداع ، ومنها المرونة ، وحب المغامرة ، والاستقلالية ، والثقة بالذات ، والتلاعب بالأفكار، وتهدف مثل هذه النظريات إلى دراسة شخصية المبدع بهدف تطوير الخصائص الأكثر ارتباطاً بالإبداع وتنميتها.

وفيما يلي بعض من النظريات التي ركزت على الشخص المبدع:

نظرية تورانس (Torrance) :

تحدث تورانس عن جوانب الإبداع ومكوناته واهتم بالإنسان المبدع، كما درس الاختلاف بين المبدعين والأقل إبداعاً وأكد أن الإبداع هو الحساسية العالية للمشكلات والعمل على حلّها.

يعد تورانس من البارزين في علم الإبداع وفي دراسة الموهبة ولم يكن ميالا إلى بناء نظرية بالمفهوم المتعارف عليه لكونه ميالا إلى الجوانب التطبيقية والمفاهيم .

وقد عرف الإبداع بوصفه عملية (Process) أو إنتاجاً (PRODUCT) أو سمات (Asetofcondetion) أو شخصية (Personaltraits) .

نظرية تيلر(Taylor) (التخيل والتصّور):

عدّ خصائص الشخص المبدع أساساً للتنبؤ بالأشخاص الذين من الممكن أن يكونوا ناجحين إبداعياً، وركّز على التفسير النظري للعلاقات ضمن العمليات العقلية وإنتاج الشعر، من خلال توضيح الفرق بين التخيّل والتصّور ويقصد بالتخيّل الإحساس في إدراك الفرد للأمور، أما التصور فهو الوضوح والثبات ، وهما أسلوبان للذاكرة المتحررة في الوقت والزمان.

نظرية ماسلو (Maslow) (الإبداع لدى الأفراد المحققين لذاتهم):

ركز في هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد ، وأثره على قدرته الإبداعية ، وفرّق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة ، وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات. ويعدّ دراساته المتعمقة لمفاهيم الإبداع ، والصحة النفسية والعبقرية والموهبة والإنتاجية ، تخلي عن فكرته النمطية بأن هذه المفاهيم مترادفة ، ووصل إلى استنتاج بأن الصحة النفسية ليست المحدّد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة العظيمة ، كما توصل إلى أنّ تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الشخصية ، ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية ، وعدّ الإدراك الحسي عنصراً أساسياً في تحقيق الذات الإبداعية .

نظرية لامبروسو (Lombroso):

ربط بين العبقرية والجنون من وجهة نظر بيولوجية للسلوك الإنساني ، واستنتج بأن جنون العبقرية شكل خاص ، وبيّن أن نسبة كبيرة من التأثيرات العقلية والجسدية تعود لعامل الوراثة ، وقد استعرض بعض الصفات المشتركة بين العباقرة والمجانين مثل: طول القامة أو قصرها ، النضج المبكر، استخدام اليد اليسرى ، التلعثم. (هرمز ، 2003)

التفسيرات المبنية على أساس العملية الإبداعية :

بين (Dineen, Samuel & Livesey, 2005) ضمن هذا المنحى أن العمليات العقلية تعد هي الأساس وجوهر العمل الإبداعي ، وتؤكد أن الإبداعية يمكن تعليمها كأي مهارة ، إذ يمكن تنميتها عن طريق التعلم والتدريب ، ويفترض أصحاب هذا الاتجاه أنه عندما يتعرض الفرد لأية خبرة فإنه يستوعب الخبرات الجديدة بناءً على البنية المعرفية المتوافرة لديه ، وتسمى هذه العملية بالتمثيل أو بناء المعرفة ، وبعدّ ذلك يعمل الفرد على تنظيم خبراته وعملياته السابقة لاستيعاب الخبرات التي يتعرض لها ، والاستجابة لمتطلبات الموقف الجديد بطريقة تتسم بالأصالة والحداثة ، وتدعى هذه العملية بعملية المواءمة، كما يعكس التفكير التقاربي و التشعيبي الإنتاج الإبداعي الأصيل والملائم ، ويفسر تأثير فاعلية التفكير المبني على المشكلة في تطوير الإبداع .

ومن النظريات التي تناولت هذا المنحى ما يأتي:

نظرية والاس (Wallas):

يرى والاس أن عملية الإبداع تتشكل من مراحل متباينة تتوالد في أثناء الفكرة الجديدة ، وهذه المراحل هي: الإعداد، الكمون، الإشراق، والتحقق .

1- مرحلة الإعداد :

* التعريف الواضح والمحدد للعمل التي يتطلب حلها اختراقا إبداعيا .

* جمع وتنظيم ما قد يلزم من مستلزمات حول هدفك وإبداعاتك .

* صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المستلزمات الموجودة والأفكار المشتعلة لموهبتك .

2- مرحلة التركيز :

يدل مفهوم التركيز العام على الانشغال التام في موهبة معينة وهذا يعني أن يقوم الفرد بتسخير وتركيز جميع قدراته العقلية والجسدية والنفسية وخاصة الذهنية فالأشخاص المبدعون يتصفون عادة باهتمام بالغ وذلك بالنسبة لما يقومون به من عمل بل أعمالهم تتمثل في جميع مراكز الإحساس لديهم ، وكثيرا ما أشار المبدعون إلى أنهم أمضوا وقتا طويلا من التركيز من قبل أن يصلوا إلى حل أو إيجاد هذه الموهبة الموجودة فيهم والتي جعلها الله جزءاً منهم ... فالإبداع لا يأتي بمجرد يوم أو يومين لا !! إنما يأتي بعد شهور وسنين وما علينا إلا اكتشافها ومن بعد ذلك إعدادها وتطويرها ومن ثم طرحها وإبرازها .

3- مرحلة الكمون (الراحة والاسترخاء) :

هذه المرحلة متطلبة جدا في الإبداع فبدونها لا تصل لدرجة الإبداع التام إذ إن مرحلة التركيز تحتاج إلى مجهود ذهني وجسدي وينشغل في العصف الذهني والإغراق فيه ، وسوف يكون الجسم والعقل مرهقين ويحتاجان إلى راحة وهدوء وسكون لكي يستطيع التفكير بطريقة إبداعية أكثر، ومما

يتطلب نوعا المعالجة لهذا الإجهاد لضمان استمرارية العطاء الذهني وقدرته على الربط بين الأجزاء والمكونات المتاحة، إن هذه المعالجة تتمثل في مرحلة الكمون، والتي كاستجابة لهذا الإنهاك الذي يعالج بنوع من الراحة والاسترخاء وذلك باقتطاع بعض الوقت لهذا الهدف .

وحصل أول تطبيق عملي لمراحل عملية الإبداع (والاس) على يد (باتريك) فقد درست عملية التفكير الإبداعي بصورة حية وبشكل مباشر من خلال عمل الفنانين. (لمزيد من التفصيل حول النظرية يمكن الرجوع إلى مكونات الإبداع: العملية الإبداعية) . (هرمز 2003)

نظرية جوردان (Gordan):

ركّز على استخدام نموذج تآلف الأشتات واستراتيجياته، أي جعل الغريب مألوفاً، والمألوف غريباً واستخدم المجازية في إنتاج الأفكار، بالإضافة لعدة طرق بنّاءه، ومنتجة للأفكار والأعمال الإبداعية.

ويرى جوردان أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل منها :

مرحلة الإشراق والتفكير بشكل مطلق وأكبر وهي مرحلة انبعاث الضوء وإشراقته ، بعد المراحل السابقة التي من خلالها تتخمر الفكرة في الذهن وتأخذ طريقها في عملية التطور والحراك المستمر لجمع كل المستلزمات لموهبتك وإبرازها ، أن المراحل الشاقة من التجهيز التي يمكن أن نسميها مرحلة التكون والإجهاد التي يتخللها كثير من الصعاب ونوبات من الإحباط والاجهاد تتكلل بمرحلة الولادة أو الإشراق وذلك عندما يسطع النور ويجني الفرد ثمار جهده السابق .

ومرحلة الإصرار والمثابرة : وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة في تحقيق العمل الإبداعي خاصة أنها تعد مرحلة تجاوز (الإحباط) والاستمرار في التحدي والتميز .

ومرحلة التحقيق والتجريب : وتبين أن الوصول إلى مرحلة الإشراق ليس هو نهاية المطاف بالنسبة للعملية الإبداعية كما يتوقع الكثيرون ، وإنما هي في الحقيقة نهاية المرحلة الأولية في عملية الإبداع ، إذ يعد الاكتشاف أو مرحلة النضج للفكرة بكل مراحل تطويرها السابقة مرحلة أولية تظهر

الفكرة الجديدة أو الاكتشاف الجديد إلى حيز الوجود بإذ يكون النتاج الفكري ملموسا فمرحلة التحقــق والتجريب تتلو مرحلة الإشراق وهي من إذ الأهمية تعادل جميع المراحل السابقة إذ يتوقــف عليهــا مدى قدرة المبدع على تسويق ما أنتج واقتناع الآخرين بما عمــل . (جــروان ، 1999،ص107-108)

التفسيرات المبنية على أساس البيئة الإبداعية:

ركزت هذه النظريات على أن السلوك الإبداعي لا يعتمد على الخصائص الشخصية فحسب بــل يعتمد أيضا على طبيعة الموقف والبيئة أيضا ، التي يتواجد فيها الفرد ، وبالتالي فإن هذه النظريــات تركز على أهمية البيئة التي تقدر الفرد وإسهاماته ، وتشجع على الخيال والغموض ، والأحداث غير المؤكدة ، ويُنظر للسياق الاجتماعي الأقل إيجابية بأنه مُعيق لتنمية هذه القدرات الإبداعية ، وحــاجز يقف في وجه الإبداع ومن خصائص هذه البيئات المقيدة تعريض الطالب لاختبارات متعددة وبــشكل مركز، والتقدير المنخفض للفرد (Dineen, Samuel & Livesey, 2005).

وركز سكنر (Skinner) على وجود تفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة في الإبداع ، وأن الإبداع هو نتاج السلوك الإنساني ، وعرّف الإبداع بنواتجه الإبداعية ، ويُحكم عليه من خلال أصــالة هــذه النواتج ومدى ملاءمتها ، وأكد أن السلوك المبدع عندما يعزز، يميل إلى التكرار، ويــزداد احتمــال حدوثه ، وأن حدوث السلوك المبدع يعتمد على مدى توافر البيئة الغنية بالمثيرات .

التفسيرات المبنية على أساس الإنتاج الإبداعي:

كثيراً ما يتّفق الباحثون على أن الإبداع يعني الإنتاج ، والإنتاج الإبداعي يجب أن يتسم بالأصالة والواقعية ، وعدم التقليد والاستمرارية عبر الزمن ، وأن يكون مقبولاً اجتماعيا ً، وذا قيمة ، ويــسهم في تطور المجتمع .

التفسيرات المبنية على أساس المنحى المعاصر:

قاد الترابط بين القدرات الإبداعية والإنتاج الإبداعي عدداً من أصحاب النظريات في مجال الإبداع إلى التوسع في مفهومهم لمتطلبات الإنتاجية الإبداعية . فقد أكدوا ضرورة دمج عدد من العوامل الاجتماعية ، بالإضافة إلى العوامل الشخصية والانفعالية ، وكان ستيرنبيرغ من الذين دُعوا إلى هذه النظرة المتكاملة للإبداع وضرورة توافر عدد من العوامل لظهور المنتج الإبداعي ، فقد أشار إلى أن الإبداع يحدث نتيجة عدد من العوامل والعناصر وهي : القدرات العقلية ، والعوامل الشخصية ، ونمط التعلم ، والدافعية ، والبيئة . إذ يجب أن يتوافر حد أدنى من العناصر السابقة لدى الفرد ، وليس بالضرورة أن تظهر هذه العناصر بمستويات متساوية لدى الفرد الواحد (هرمز ،2003).

الولاء التنظيمي Organizational Loyalty

حظي موضوع الولاء التنظيمي لدى العاملين في مختلف المنظمات الاجتماعية خلال العقود الثلاثة الأخيرة بالعديد من الجهود البحثية التي أبرزت ما يمثله هذا المتغير التنظيمي من دور حساس في تشكيل سلوكهم التنظيمي ، وفي أدائهم لمهماتهم الوظيفية في منظماتهم على اختلاف أنشطتها، بما له من انعكاسات على نجاح منظماتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ويتضمن هذا الجزء استعراضا لعدة جوانب تتعلق بالولاء التنظيمي كمفهومه ومراحل تطوره والعوامل المؤثرة فيه وفيما يلي عرض بذلك :

مفهوم الولاء التنظيمي

لكلمة ولاء مدلولات كثيرة ، فالولاء في اللغة " يعني العهد ، والقرب والنصرة ، والمحبة والالتزام". ويعدّ مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة إذ حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة

اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف. وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه .

ويعيش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تسهم في تشكل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية ، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي. أما إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سيشجع وينمي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم ، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقاء استمرارها وتحقيق أهدافها .

ويؤكد علماء الاجتماع على حقيقة أن للولاء الاجتماعي ثلاث ركائز أساسية إذا توافرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي ، وبقائه واستمراريته ، وهذه الركائز هي : (سليمان ، 2006) .

1- ركيزة الولاء المستمر.

2- ركيزة الولاء التلاحمي.

3- ركيزة الولاء الموجه.

وتعني الركيزة الأولى أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء الجماعة واستمراريتها ، أما ركيزة الولاء التلاحمي فتشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها، وأما الركيزة الثالثة فتشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها .

ولقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، فقد عرفه بعض الباحثين بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل".(حجلان،1997،ص6)

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه:" حالة يتمثل فيها الفرد بقيم المنظمة وأهدافها، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".(الراجح ، 2003، ص 64)

ومن خلال النظر لهذين التعريفين حول تعريف الولاء التنظيمي، فإن بالإمكان استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي المتمثلة في:

1- قبول أهداف المنظمة الإدارية وقيمها.

2- المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

3- توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم.

4- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.

5- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية.

وهذه التعاريف وهذه المقومات تدعو إلى استنتاج بعض الجوانب المهمة لفهم الولاء التنظيمي ودراسته دراسة جيدة بشكل يساعد الإدارة على تطوير نماذج تسهم في زيادة آثاره الايجابية الهادفة إلى زيادة الإنتاجية ، والاستمرار في البقاء والنجاح ، وتتمثل هذه الاستنتاجات في : (نواف ، 1420)

1- عندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه الأفراد العاملين معه وتجاه المنظمة الإدارية التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل إيجابي بينه وبين بيئة العمل بما في ذلك الأفراد ، فإن هذا التفاعل لا يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة، بإذ يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله.

إن رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير إيجابي على عمله سببها إيمان هذا الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها ،

ففي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل ، والتي يشعر الفرد فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة ، فإن ذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.

2- إن الولاء التنظيمي ومفهومه وطبيعة تركزه على اتجاه واحد ، يعد حالة يتحقق فيهـا التكامـل والتوافق بين الفرد والمنظمة ، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الـوظيفي ، ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

3- الولاء لا يفرض فرضا على الأفراد العاملين بل هو حالة من الاندماج والتكامل بـين الأهـداف الموحدة للمجموعة والمنظمة.

ويتألف ولاء الفرد التنظيمي من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل باندماجه واستغراقه النفسي Psychological Immersion بمنظمته التي يعمل فيها، وإيمانه بقيمها وأهدافها وتوحده معها، وولائه وارتباطه الوجداني بها (Buchanan,1974). كما يتكون هذا الولاء من جانبين أساسيين هما الجانب الاستثماري الاقتصادي للموظف الذي تلعب فيه الخبرة الزمنية الطويلة في المنظمة دوراً في تقليص إمكانية انتقاله لمنظمة أخرى، لما يشكله تركه لمنظمته من خسائر مادية له، وجانب الاندماج الاجتماعي الذي يشعر الفرد بموجبه أنّ تركه لمنظمته سيترتب عليه خسارته لعلاقاته الاجتماعية التي بناها في منظمته على مدى سني عمله فيها (Sheldon,1971).

ويميز الباحثون في السلوك التنظيمي بين ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مختلف المنظمات الاجتماعية وذلك على النحو الآتي (Greenberg & Baron,2007):

1. الولاء الاستمراري Continuonce Loyalty : يعبر عن رغبة الفرد القوية في البقاء في منظمته لما يشكله تركه العمل فيها من خسائر لاستثماراته المادية كراتبه ومكافآته، إضافة لعدم

رغبته بالتضحية بعلاقات الصداقة الحميمة التي كونها مع زملائه على مدى سنيّ عمله في المنظمة.

2. الولاء العاطفي Affective Loyalty : يشير إلى قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته المنبثقة عن تقبّله لأهدافها وقيمها، ورغبته بالمشاركة في تحقيق أهدافها. ويرى مِكشين وجلنو McShane & Glinow أنّ هذا النوع من الولاء هو الذي يجب أن تعمل المنظمة على تطويره لدى موظفيها بدلاً من عملها على ارتباطهم بها بواسطة ما تقدمه لهم من مكاسب وحوافز مادية (McShane&Von Glinow,2000).

3. الولاء المعياري Normative Loyalty : يعبر عن التزام الفرد الأدبي بالبقاء في منظمته وخوفه من أن يترك انطباع سيئا حوله لدى زملائه فيما لو ترك عمله فيها.

ويرى العديد من الباحثين أنّه لا بُـدَّ لإدارة المنظمة من أن تعنى ببناء وتطوير المستويات العالية من ولاء موظفيها تجاه منظمتهم عن طريق العديد من الممارسات القيادية التي تعززه، والعمل في المقابل على تجنب ممارسات قيادية أخرى تسهم في خفض مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفيها. إذ إنّ ممارسات القيادات الإدارية للمنظمة المتمثلة بالإفراط في إلقاء اللوم على الموظفين في حالة تعثرهم في تحقيق أحد أو بعض أهدافها، وعدم إبداء التقدير المخلص لجهود الموظفين ومشاركتهم الفاعلة في تحقيق أهداف منظمتهم، والتأكيد الملح على ضرورة التزام الموظفين بطرق محددة في العمل، إضافة للتناقض والتضارب في الأوامر والتعليمات الصادرة للموظفين، وغرور الإدارة وعدم عدالتها في تعاملها مع الموظفين تعدّ من أبرز العوامل التي تحول دون تعزيز المستويات العالية من الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مختلف المنظمات الاجتماعية (Kondalkar,2007).

وفي المقابل يمكن لإدارة المنظمة بناء وتطوير الولاء التنظيمي لدى موظفيها من خلال العديد من الإستراتيجيات التي أثبتت نجاحها في مختلف المنظمات الاجتماعية كالتعامل مع الموظفين بعدالة وإنصاف، والسعي نحو تحقيق راحتهم ورضاهم عن عملهم من خلال توفير أجواء العمل المادية والاجتماعية المناسبة فيها، والعمل على إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح موظفيها، والاهتمام بتوفير الأمن الوظيفي للموظفين سواء بتهيئة ظروف البيئة المادية والاجتماعية الآمنة والمناسبة ، أو بتقديم الرواتب التقاعدية ومكافأة نهاية الخدمة والتأمين الصحي وغيره من المكاسب المادية، إضافة لعدم اللجوء إلى تسريح بعض الموظفين المفاجئ من المنظمة، لما له من دور في إشعار موظفيها الآخرين بأنهم مهددون في أي لحظة بالاستغناء عنهم ، والاهتمام بفهم الموظفين لمنظمتهم من خلال شرح وتوضيح ما يجري فيها من أحداث وأنشطة ، وما تسعى إليه من أهداف وكيفية عملها على تحقيقها ، واهتمام الإدارة بإشراك الموظفين في صنع القرارات لتعزيز شعورهم بأنهم جزء يعتمد عليه في منظمتهم ، وأنّ لهم أثراً إيجابياَ في رسم مستقبلها، والحرص على إبداء قيادة المنظمة بثقتها بموظفيها، لأنّ هذه الثقة تجعلهم يثقون بالمقابل بمنظمتهم وبقيادتها وخاصة في الحالات التي تواجه فيها المنظمة ظروفاً حساسة أو خطرة ، والاهتمام بالإثراء الوظيفي Job Enrichment لمختلف مستويات الوظائف في الهيكل التنظيمي للمنظمة بتوسيعها رأسياً وأفقياً، وتفويض السلطات المناسبة للموظفين لإنجاز مهماتهم باستقلالية، لما يشكله هذا الإثراء من إشباع لحاجة الأفراد نحو تحقيق ذواتهم . إضافة لعمل الإدارة على استقطاب وتعيين أولئك الموظفين الذين تتوافق قيمهم مع قيمها، بما يشكله هذا التناغم القيمي بين المنظمة وعامليها من أهمية في ضمان ولائهم العاطفي نحو منظمتهم (McShaine&Gilnow,2000;Greenberg&Baron,2007).

وقد بين المختصون في السلوك التنظيمي أن قوة انجذاب الأفراد نحو المنظمة تعتمد علــى قــوة عمليات الاستثمار أو المراهنات التي يحققها أو يحصل عليها الفرد مقابل عمله فيها ، ومن هنا فــإن مخاطر الفرد الناجمة عن تركه العمل في المنظمة الحالية تزداد بزيادة حقوقه ومكاسبه المــشروعة ، وهذا يؤدي بالتالي إلى زيادة ولاء الفرد لهذه المنظمة . وبناء على ذلك فإن المنظمات الإدارية تدعم ولاء الأفراد العاملين لها من خلال مشاركتهم في الفوائد والأرباح، فنجاح المنظمة وتحقيق أهــدافها يؤديان إلى تحقيق أهدافهم من إذ حصولهم على الفوائد والمكافآت والمكاسب ، وهذا يتطلــب مــنهم استمرارية دعم ومساندة ومؤازرة المنظمات التي يعملون فيها ومساندتها ومؤازرتها. و أصحاب هذا الاتجاه في خلق الولاء التنظيمي يطلق عليهم أصحاب المنحنى التبادلي وينظر هؤلاء إلــى الــولاء التنظيمي في المنظمات التي تعمل بهدف تحقيق الأرباح على أنه ظاهرة تبادلية ، تعتمد على معرفــة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين جهودهم المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها. (الراجح ، 2003)

ومع مرور الوقت فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات لتقرير مستوى التوازن ومعرفته بين الجهد المبذول (والتكاليف) والمكافآت التي يحصلون عليها ، إذ تزداد مراهنات الأفراد واســتثماراتهم في المنظمة بزيادة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى. وهنا وضمن هذا المفهوم يقدم أصحاب هذا الاتجاه تعريفات عديدة توضح مفهوم الولاء التنظيمــي، وقــد عرف أصحاب هذا الاتجاه الولاء الــتــنــظيمي بــأنــه "إيمان الفرد بتبادل الفائــدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة ". (سليمان ، 2006 ، ص151)

وقد قدم آخرون من أصحاب هذا الاتجاه (الاتجاه المتبادل) تعريفاً للولاء التنظيمي هو أنه "اقتران فعّال بين الفرد والمنظمة، إذ إن الموظفين الموالين لها ، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعــض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز ". (الراجح ، 2003 ، ص19)

أما أصحاب الاتجاه السلوكي فقد حاولوا توضيح وتعريف الولاء التنظيمي ، ووصفه هؤلاء من المنظور السلوكي بأنه" تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية ، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة "، وفي هذا الاتجاه حاول السلوكيون تعريف الولاء التنظيمي " بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة". وفي تعريف آخر بأنه"انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة ".(نواف ، 1420 ، ص29)

مراحل تطور الولاء التنظيمي :

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي ، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد ، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله ، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة: (الراجح ، 2003)

- المرحلة الأولى : تمثل مرحلة التجربة ، أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، إذ تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات و أفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به ، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

- المرحلة الثانية : تمثل مرحلة العمل والبدء به ، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل . وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام ، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية ، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

- المرحلة الثالثة : مرحلة الثقة في التنظيم ، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بـــدء العمـــل ، إذ تزداد الاتجاهات التي تعبّر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج . ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التـــوازن بـــين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

ونتيجة للاهتمام المتزايد بالبحث في هذا الموضوع ومحاولة توضيحه للإدارة للاستفادة منه، قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكّون مفهوم الولاء التنظيمي .

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل الأساسية تؤثر في الولاء التنظيمي بينها (يحيى ،2010) كما يلي:

1- السياسات : العمل على توفير سياسات داخلية تشبع حاجات الأفراد ، مبنية على ثنائية " حقـــوق الفرد وواجباته " .

2- وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة داخل المؤسسة ، زاد من قدرة الأفراد على فهمها والانضباط في تحقيقها وعدم الانفلات في مسايرتها .

3- وضوح الأدوار: الدور نقصد به المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالمنصب، فعدم وضوح ذلك يتسبب في بعث خلافات وعدم الخروج من جدليتها، وبالتالي عدم الاستقرار في المنـــصب، فيـــصبح تحمل المسؤولية متعلقاً بمزاجية الشخص يعمل متى شاء ويستقيل أو ينتابه العزوف والغيـــاب متـــى شاء، أي بالمفهوم الإداري يترتب عنه ضعف في الولاء التنظيمي.

4- العمل على تنمية مشاركة الأفراد : المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد فـــي الموقـــف الجماعي، فكثيراً ما يحدث الخلط ما بين متى أُوسع دائرة إشراك الأفراد في التشاور وما بين متـــى أحدّ من إشراكهم، وخاصة أن هذه القضية ليس لها مقياس دقيق بل تتوقف علـــى تقـــديرات القائـــد

وطريقة فهمه للوائح التنظيمية، تقديرات التي قد تخطئ وبالتالي يترتب عنها موقف معارض من بقية الأفراد، فيحدث " مؤشر العزوف عن الأداء " وهو من مؤشرات ضعف الولاء التنظيمي.

5- العمل على تحسين المناخ التنظيمي : المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمؤسسة التي تتمتع بدرجة من الثبات والاستقرار، يتعرف الأفراد عليها من تجاربهم ومن أثرها الإيجابي في سلوكهم، وأظهرت الدراسات أن البيئة المُتسلطة والمُحبطة للمعنويات، والمُنتهجة لعملية التغفيل (من الإغفال) للكفاءات عوّض عملية التفعيل، تُشجع على " التسرب " و" الشعور بالاغتراب" لدى الأفراد وهي من مؤشرات ضعف الولاء التنظيمي .

6- اعتماد آلية التحفيز : سواء بشقه المعنوي وهو في الغالب المتوفر والميسور، أو محاولة توفير الشق المادي على قدر الاستطاعة، من خلال آلية التشجيع والتهادي والتكافل والسعي في حاجة الفرد وفق المُباح والمُتاح ، وتكون المُبررات حقيقية تجسد فيها القُدوة، فلا يُعقل أن يكون مثلاً : التكافل المادي مبنياً على المصلحة المتبادلة، سواء كانت قرابة أو مجاملة أو تحقيق غرض، تتضح مراميه مع مرور الوقت، فينتج منه " عدم الثقة " وهو مؤشر عن ضعف الولاء التنظيمي.

7- نمط القيادة : القيادة الناجحة هي التي لها القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية عن طريق التدريب والتكوين، وكذا الاستفادة من الطاقات المتخصصة كل في مجاله، وفي هذا قد نستأنس بقول سيدنا عمر بن الخطاب:" أيها الناس من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت ابن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفقه فليأت معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل عن المال فليأتني، فإن الله جعلني له خازنا وقاسماً " وقِسْ عليه.

ويمكن أن نذكر بعد الذوقيات السلوكية التي تراعيها القيادة حتى تساعد من تقود من الأفراد على تحقيق الولاء التنظيمي:

- إشراك الأفراد في بعض المسؤوليات والأعمال.

- الابتعاد عن الخطاب الفرعوني (قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلاَّ مَا أَرَى وما أهديكم إلا سبل الرشاد) سورة غافر، آية 29 ، أو الغرق في دوامة الحرص والتخوف الأبوي.

- الابتعاد عن سياسة الأبواب المغلقة بغير مبرر في وجه الأفراد، وخاصة ما كان منها كما اسميه (مـُزحة عندنا موعد) وفي الحقيقة هذا الموعد جلسة على فنجان قهوة.

- صيانة قنوات الاتصال المسدودة، أفقياً وعمودياً، وخلق التفاعل ما بين القيادة والأفراد.

- العمل على تحقيق ميزة القُدوة وقديماً قيل (حتى تكن إِمامي فكن أَمامي).

- اطلاع القيادة العليا على التقارير الفعلية الحقيقية الدقيقة للواقع دون مزايدة أو نقصان .(الراجح،2003)

فقد بينت نتائج العديد من الدراسات أنّ المستويات المنخفضة من ولاء الموظفين لمنظماتهم ترتبط ارتباطاً إيجابياً بما يقدمونه من آراء ومعلومات سلبية حول منظمتهم لجمهورها الخارجي تؤثر بشكل سلبي على سمعتها لدى هذا الجمهور بصورة تحد من فرص حصولها على موظفين ذوي مستوى عالٍ من الكفاءة مستقبلاً (Mowday,etal,1982) ، إضافة لارتباطها الإيجابي بانخفاض درجة الانضباط التنظيمي للموظفين ، وتدني مستويات التعاون والإيثار فيما بينهم ، وانخفاض مستوى رضاهم الوظيفي، وانخفاض روحهم المعنوية (Farrell& Stamm,1988; Schappe,1998).

وفي المقابل ، فقد بينت نتائج دراسات أخرى عديدة أنّ المستويات العالية من ولاء الموظفين لمنظماتهم ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمستويات العالية من الروح المعنوية لدى الموظفين، ودرجات دافعيتهم العالية نحو عملهم (DeCottis&Summers,1989;Mathieu&Zajac,1990)، وبتدني معدل غياب الموظفين عن عملهم (Luchak&Gellatly,1996)، كما ترتبط ارتباطاً طردياً بالمستويات العالية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين (Riketta,2002)، وبدرجة رضا

الموظفين العالية المستوى عن عملهــم (Leong,etal,1996;Cooper&Viswesvaran,2005)، إضـــــافة لارتباطهـــــا الإيجـــــابي بمعـــــدل دوران العمـــــل المتـــــدني فـــــي المنظمـــــة (Cooper&Viswesvaran,2005)، وبزيادة فاعلية الاتــصال التنظيمــي الــسائد فــي المنظمــة (Chen,etal,2006)، وبإنتاجية الموظفين العاليــة المــستوى (Meyer,etal,1989;Chughtai& Zafar,2006).

فقد أظهرت نتائج دراسة مورفي Murphy وزملائه أنّ هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الضغوط التنظيمية المرتبطة بصراع الدور التنظيمي وبين القلق والتوتر الوظيفي وعدم الرضا، والميل لترك العمل لدى المديرين في الجامعات (Murphy,&Others,1988). كما كشفت نتائج دراستي دونالد وديكوتيس Donald & DeCotiis ، وإفرسون Iverson وزملائه عن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين المستويات العالية من الضغوط التنظيمية التي يشعر بها الموظفون وبين المستوى المنخفض لرضاهم الوظيفي، وزيادة معدل غيابهم عن العمل، وارتفاع درجة رغبتهم بترك منظمتهم، وارتفاع شعورهم بالإجهاد المهني، وتدني مستوى أدائهم الوظيفي (Donald&DeCotiis,1983; Iverson,etal,1995). وكشفت نتائج دراسة ليونج Leong وزملائه أنّ مستوى ولاء الموظفين العالي لمنظمتهم يشكل مصدراً ملطِفاً للتداعيات السلبية للضغوط المهنية على صحة الموظفين العقلية والجسدية، وعلى رضاهم الوظيفي، وعلى نيتهم بترك عملهم في منظمتهم (Leong,Furnham,Cooper,1996). كما أظهرت نتائج دراسة هوشوارتر Hochwarter وزملائه ازدياد درجة شعور الموظفين بالاجهاد الوظيفي، وإزدياد درجة رغبتهم بترك منظمتهم كلما انخفضت درجة ولائهم لمنظماتهم (Hochwarter,etal,1999). وكشفت نتائج دراسة وينفلد Winefield أنّ المستويات العالية من الضغوط التنظيمية لدى الأكاديميين العاملين في المؤسسات التعليمية في استراليا ترتبط إيجابياً بزيادة درجة ميلهم لترك العمل في مؤسساتهم

(Winefield,2000). كما بينت نتائج دراسة ميير Meyer وزملائه وجود علاقة إرتباطية سالبة بين ولاء الموظفين العاطفي Affective Loyalty نحو منظمتهم وبين الضغوط التنظيمية الناجمة عن الصراع بين كلٍ من دورهم الأسري ودورهم الوظيفي (Meyer,etal,2001).

كما أظهرت نتائج دراسة سو Siu أنّ درجة الضغوط التنظيمية العالية المستوى، ودرجة الرضا الوظيفي المتدنية المستوى تؤديان إلى تراجع مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري وموظفي المنظمات الصينية (Siu,2002). وبينت نتائج دراسة جاكسون وروثمان Jackson & Rothmann أنّ انخفاض مستوى ولاء المعلمين لمدارسهم كان أحد أبرز المترتبات السلبية للضغوط التنظيمية التي يشعر بها معلمو المرحلة الثانوية في مدارس جنوب إفريقيا (Jackson & Rothmann,2006).

وكشفت نتائج دراسة جاكوبس Jacobs وزملائه أنّ الولاء التنظيمي كان أحد العوامل المخففة للعلاقة الخطية الإيجابية بين الضغوط التنظيمية والشعور بالإجهاد لدى العاملين في الجامعات البريطانية (Jacobs,etal,2007). كما بينت نتائج دراستي براندت Brandt وزملائه، وآدى Addae وزملائه وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الضغوط التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الموظفين، إذ يزداد شعور الموظفين بالضغوط التنظيمية كلما انخفضت درجة ولائهم لمنظماتهم (Brandt,etal,2007; Addae, etal,2008). كما أظهرت نتائج دراسة موسترت Mostert وزملائه أنّ المستويات العالية من الضغوط التنظيمية التي يشعر بها العاملون في جامعات جنوب إفريقيا تؤدي إلى خفض مستوى ولائهم لجامعاتهم (Mostert,etal,2008).

ثانيا : الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من الدراسات ذات العلاقة بالإبداع والأداء التربوي،وتسهيلا لمراجعة هذه الدراسات فقد قامت الباحثة بتلخيصها وتقسيمها إلى .

أولا – الدراسات السابقة ذات العلاقة بالإنتاجية والإبداع في العملية التعليمية :

قام السهلاوي ونويصر (1416) بإجراء دراسة بعنوان الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها كما يراها أعضاء هيئة بجامعة الملك فيصل وجامعة الملك عبد العزيز ، والتي هدفت إلى تقويم إنتاجية عضو هيئة التدريس والعوامل المؤثرة فيها ، إذ تكونت عينة الدراسة من (103) أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين إذ طلب منهم الإجابة عن استبانة صممها الباحثان استنادا على أداة مصممة من قبل ثلاثة باحثين من الولايات المتحدة الأمريكية .

توصلت الدراسة إلى أن غالبية عينة الدراسة (75%) تضمن تعريفها للإنتاجية مهمة القيام بالبحث والإبداع ، وأن الإنتاجية العلمية في جانب البحث العلمي كانت أقل بين الجوانب الثلاثة : التدريس ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع .

دراسة توق وضياء الدين (1988) بعنوان الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات الخليج العربي. إذ هدفت الدراسة إلى تعرف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات الخليج العربي .

أما مجتمع الدراسة فقد اشتمل على ست جامعات من خمس دول خليجية واقتصرت على أعضاء الهيئات التدريسية الحاصلين على درجة الدكتوراه .

أما بالنسبة للأداء فقد تم استخدام أداتين هما الاستبانة والمقابلة إلى جانب استخدام الملاحظة أما عينة الدراسة فقد اشتملت على 206 أعضاء هيئة تدريس من خمس جامعات خليجية ومن كلا الجنسين

وأظهرت الدراسة أن أكبر نسبة من أفراد العينة المساهمين في الإبداع الإنتاج العلمي هم من العرب يليهم المواطنون وقد كان تأثير الجنسية على الإبداع والإنتاج دالا إحصائياَ .

وبالنسبة لعامل الجنس وعلاقته بالإنتاجية فقد أظهرت الدراسة أثرا ذا دلالة إحصائية علـــى الإبـــداع العلمي لصالح الذكور .

دراسة الزهراني (1997) بعنوان الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس الـــسعوديين بجامعـــة أم القرى فقد هدفت إلى تحديث الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وأبرز عوائقها .

تكون مجمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس السعوديين والبالغ عددهم 244 عضواً إذ شارك منهم في هذه الدراسة 146 عضواً يمثلون 60% من المجتمع الأصلي .

أما أداة الدراسة فقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي بنى الباحث فقراتها في ضوء الدراسات السابقة (المقابلات) مع أعضاء هيئة التدريس وآراء المحكمين .

وقد توصلت الدراسة إلى أن حوالي 38% من أفراد الدراسة لم يبدعوا بأي عمل منذ حـــصولهم علـــى درجة الدكتوراه وأن 63% من الأساتذة المساعدين و83%من الأساتذة المـــشاركين توقفـــت علاواتهـــم السنوية بسبب عدم إنجاز الأعمال المطلوبة منهم للترقية، وأن الأساتذة المساعدين أقل إنتاجية من زملائهم المشاركين بالإضافة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قدرها(0.5) بين ارتفاع الإنتاجية العلمية وتزايد سنوات الخدمة.

ثانياً – الدراسات السابقة ذات العلاقة بمعوقات إبداع المعلم:

قام النهار ومحافظة (1992) بدراسة بعنوان: " العوامل التي تعزز الإبداع في التعلـــيم ومـــدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن كما يراها مديرو ومديرات ومعلمـــو ومعلمـــات المـــدارس

الثانوية الحكومية في الأردن " . وتكونت عينة الدراسة مـــن (200) مـــدير ومـــديرة بالتـــساوي و (1200) معلم ومعلمة بالتساوي في المدارس الثانوية في مختلف المناطق التعليمية.

وأشارت النتائج لما يلي : أن هناك ستة عوامل تفسر مجتمعة (46 %) من التباين الكلي لقائمة معززات الإبداع في التعليم وهي : القيادة التربوية ، الحرية الأكاديمية التسهيلات التربوية ، اتجاهات وتوقعات الجهاز الإداري والإشرافي ، والمساعدة المهنية والبيئة التعليمية المادية .

تشابهت الدراستان في أن كلا منهما يقيس العوامل المؤثرة التي تعزز الإبداع والابتكار، كـــذلك تشابهت في العينة إذ إن الدراسة المذكورة عينتها هي مديرون ومديرات ومعلمون ومعلمـــات كـــذلك فالدراسة الحالية عينتها من المديرات والمعلمات ، بينما اختلفتا في المرحلة فالدراسة الحالية تناولـــت مراحل التعليم العام بينما الدراسة الأخرى اكتفت بالمرحلة الثانوية فقط .

ودرس همشري (1992) معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصـــصة فـــي الأردن " . والذي توصل في دراسته إلى أن أهم معيقات الإبداع في المنظمات كما يراها العاملون بشكل عام كالآتي : مقاومة التغيير ، قلة الحوافز ، ارتفاع تكاليف العملية الإبداعية ، وعدم توافر مقاييس واضحة للإبداع ، والقوانين والأنظمة والإجراءات والقيادات الإدارية .

كما قام العويرضي (1997) بدراسة بعنوان " أهم العوامل المؤثرة فـــي فاعليـــة أداء مـــديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية "وقد هدف من دراسته تحديد أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس ومدى اختلافهم في إدراكهم للعوامل المؤثرة في فاعلية أدائهم لمهمـــاتهم الإدارية والفنية باختلاف خبراتهم، مؤهلاتهم نوعا، ومستوى تدريبهم والمقترحات التي يمكن تقديمها لزيادة فاعلية أدائهم.

وتم تطبيق دراسته على عينه عشوائية عنقودية غير منتظمة بلغت (200) مـدير ومـن أهـم النتائج التي توصل إليها :

– أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس لمهماتهم الإدارية هي :تكليف المدير بتدريس بعض الحصص ، قلة عدد الإداريين في المدرسة ، كثرة الأعمال التي يكلف بها مدير المدرسة ، قلة بعض العاملين في مجال الإدارة المدرسية ، عدم توفر مصادر التمويل الكافية لأنشطة المدرسة.

– أما بالنسبة لمهماتهم الفنية : ضعف اهتمام مسئولي التعليم بالجوانب الفنية ، وقلة معرفة المـدير بالأسس العلمية لعملية تقويم أداء المعلمين ، عدم توفر العدد الكـافي مـن المعلمـين فـي جميـع التخصصات.

أجرى عبادة (2002) دراسة استهدفت البحث عن أهم معوقات التفكيـر الابتكـاري كمـا يـدركها المعلمون في مراحل التعليم العام (التعليم الأساسي , التعليم الثانوي) بثلاث محافظات في مصر وهـي محافظات: المينا ، وأسيوط ، وسوهاج ، وقام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي قائمة معوقـات التفكيـر الابتكاري في مراحل التعليم العام ، طبقت على (283) من معلمي مراحل التعليم العام ومعلماتـه .وقـد أوضحت النتائج أن بعض جوانب العملية التعليمية (المعلم، محتوى المنهج المدرسي) تأتي قبل الأسـرة من إذ القدرة على إعاقة التفكير الابتكاري، كما أوضحت الدراسة أن حجم المعوقات الخاصـة بـالتفكير الابتكاري التي تتعلق بالأسرة، والمعلم ومحتوى المنهج، والإدارة المدرسية، ونظام التعليم، وقد تركـزت بحجم كبير في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الثانية ـــ المرحلة الإعدادية)، ثم مرحلة التعليم الثانوي . وأخيرا مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة المرحلة الابتدائية) .

كما أجرى خليفة المفرجي (2003) دراسة عن معوقات إبداع معلم الدراسات الاجتماعية في السلطنة من ناحية تشجيع طلابه على التفكير الإبداعي , وقد شملت الدراسة جميع مدرسي الدراسات الاجتماعية في جميع مناطق السلطنة في العام الأكاديمي 2003/2002 , وقد قسمت الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية : معوقات تتعلق بالمعلم نفسه, معوقات تتعلق بمحتوى المنهج , معوقات تتعلق بطرق التدريس والأنشطة ومعوقات تتعلق بالتقويم. وأوصت الدراسة بالتالي:

1- تطوير منهج التاريخ بأسلوب يشجع المعلم على الإبداع وبالتالي تشجيع طلابه على التفكير الإبداعي.

2- إعادة النظر في برامج إعداد المعلمين إذ تصبح هذه البرامج أقدر على تخريج معلمين يعتمدون على الإبداع وإكسابه لطلابهم .

3- تخفيف الأعباء التدريسية التقليدية على المعلم .

ثالثا- الدراسات المتعلقة بتنمية الإبداع لدى المعلمين :

تناولت دراسات كثيرة موضوع الإبداع وتنميته وعالجت كل دراسة منها الهدف الذي وضعت لأجله ومن هذه الدراسات:

دراسة النابه (1991) بعنوان "المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة" حاولت هذه الدراسة التعرف إلى المسئوليات الإدارية والفنية لمديري المدارس بدولة الإمارات العربية المتحدة ، والتعرف إلى نوعية الأسلوب الإداري السائد في هذه المدارس ، هل هو أسلوب تقليدي؟ أم أسلوب يعتمد على الإبداع الإداري؟ ومركزية الإدارة في اتخاذ القرارات والصلاحيات الممنوحة للمديرين في تنفيذ هذه القرارات، وإبراز المشكلات التي تعيق الإبداع في الإدارة المدرسية والأساليب التي تتبع في مواجهتها.

وأجريت هذه الدراسة على عينة من المديرين بلغت (125) مـــديراً، و(100) مـــساعد مـــدير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني؛ للتعرف إلى الحقائق، مـــن خـــلال مقابلـــة المـــديرين ومساعديهم في مدارس مختلفة (ابتدائية، وإعدادية، وثانوية) بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكـــان من أبرز نتائجها أن (78%) من أفراد عينة الدراسة أبدوا رغبتهم في الاستزادة من الجديد في مجال الإدارة المدرسية، من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة، وفي النهاية أوصت الدراسة بعدة توصيات التي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى أداء المديرين ومساعديهم في رفع مستوى الإبداع في العمل الإداري أو الإشرافي.

دراسة ليستر (Leaster,1993) بعنوان" إعداد المديرين للقرن الحادي والعشرين" إذ هـــدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات اللازمة لعضو الإدارة المدرسية الذي يشغل وظيفة قيادية بالمدرسة (مدير المدرسة ـــ نائب مدير)؛ وذلك لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وطبقت الاســـتبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان على عينة (280) فرداً شملت جميع المراحل التعليميـــة المختلفـــة (ابتدائي ـــ وثانوي أدنى ـــ وثانوي أعلى) في مدينة بورتسمورث في بريطانيا، وقـــد اســـتخدم فيهـــا المنهج الوصفي الميداني.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: إقرار أفراد العينة بأهمية تنمية الإبداع الإداري من خلال التأهيل والتدريب من أجل زيادة فعالية الاتصال بالمجتمع المحلي، وكذلك مهارات العلاقات الإنسانية، وفي النهاية حددت الدراسة احتياجات أفراد العينة من الموضوعات العلمية التي يحتاجونها، ثم أوصت بعمل برامج تغطي هذه الموضوعات، بطرق إبداعية تسهم في رفـــع الكفـــاءة الإداريـــة مستقبلاً، مع التركيز على موضوعات القيادة والإبداع الإداري، واتخاذ القرار، ومهارات الاتـــصال بالمجتمع المحلي، وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارة العلاقات الإنسانية.

دراسة عساف (1995) بعنوان " مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة" هدفت إلـى التعرف على" خصائص الإبداع ، ومراحل عمليـة الإبـداع ، ووسـائل تحقيقـه، ومعيقاتـه فـي المنظمات".وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين بلغت (400) موظـف وموظفـة فـي المؤسسات التربوية في جمهورية مصر العربية ، استخدم فيها المنهج الوصفي الوثـائقي بالاعتمـاد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ، فهو ليس حكراً على الأفراد، وإنما تتم ممارسـته عـن طريـق الجماعات والمنظمات ، وأن الإبداع ظاهرة إنسانية لا تختص بالخبراء والعلماء والأخصائيين فقط ، وإن مقومات الإبداع تختلف من شخص لآخر حسب العوامل الوراثية والظروف الموضوعية التـي يعيشها ويتفاعل معها مثل : المدرسة ، ومراكز العمل ، والمنظمات ، وأن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل متداخلة تتمثل في : الإحساس بالمشكلة، وتكوين المشكلة واكتـشافها وتحديـدها ، وجمـع المعلومات ، وتحديد الحلول والبدائل المتصلة بها، وفحص الحلـول بـصورة نقديـة ، وتقييمهـا ، وصياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها ، وأن من أساليب تحقيق الإبداع في المنظمات: اسـتخدام التفكيـر العميق ، وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية؛ عن طريق التعلم ، والتـدريب ، والمـشاركة فـي الندوات، وحلقات النقاش ، والمؤتمرات والمحاضرات ، وتنمية المهارات ، والقـدرات ، وأن مـن معيقات الإبداع هيمنة اللوائح والأنظمة ، وافتقار المديرين إلى الثقافة المعرفية والإدارية.

دراسة حجلان (1997) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة ميدانيـة على المنظمات الحكومية في جدة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملاءمة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية للإبداع، والتعرف إلى المعيقات التي تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي

الذي يساعد على الإبداع الإداري ، والكشف عن العلاقة بين المنـــاخ التنظيمـــي والإبـــداع الإداري بالمنظمات الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

وتكونت عينة الدراسة من (257) موظفاً من العاملين في الإدارة التنفيذية من المرتبة العاشـــرة وما دون ذلك بالمنظمات الحكومية ذات الطابع الخدمي، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البـــسيطة، استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة حـــول عناصـــر المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من إذ: الحوافز، وأساليب الإشراف، والمشاركة، والقـــدرة على المخاطرة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الحكومية لا يساعد على الإبداع، وأن هناك معيقات تحول دون إيجاد المناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبـــداع منها: الاعتماد في إصدار القرارات الجديدة على ما صدر من قرارات سابقة مماثلة، وتأجيل اتخـــاذ القرارات بدلاً من المخاطر بارتكاب الأخطاء، والالتـــزام بحرفيـــة التعليمـــات واللـــوائح، وهيمنـــة الاتصالات الرسمية بين الأقسام، والاهتمام بالتركيز على توقيع العقاب في حالة وجود أخطـــاء فـــي العمل أكثر من الاهتمام بمكافأة الجوانب الإيجابية في الأداء، وقصور نظام الحوافز في تبنّي الأفكار الجديدة؛ لأنها تمثل نسبة مخاطرة وتحدٍ ورجوع الموظفين إلى الرؤساء في أغلب الأحيان .

دراسة أحمد (1998) بعنوان" مدى ممارسة مدير المدرسة للسلوك القيادي السائد لبعدي المبـــادأة والاعتبارية من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القليوبية والإسكندرية" إذ هدفت هذه الدراسة إلـــى التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة للسلوك القيادي السائد لبعدي المبادأة والاعتبارية من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القليوبية والإسكندرية، وتحديد الاتفاق والاختلاف بينهم، وركزت أيـــضاً على الفروق بين تصورات المعلمين تجاه السلوك القيادي لمديري المدارس في كل من المحـــافظتين.

وقد أجريت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات بلغت (350) معلماً ومعلمة، وقد استخدم فيها الباحث المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى مجموعة من النتائج من أهمهــا أن نمــط القيادة الذي يستند على الإبداع الإداري هو المفضل من وجهة نظر معلمين المدارس، يمكن أن تساعد في تنمية القيادات التعليمية وتغيير النمط القيادي لهم لمواجهة احتياجات المعلمين في الوقت الحاضر.

دراسة أيوب (2000) بعنوان " العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المــديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية" هدفت إلى التعرف على مدى تأثر السلوك الإبداعي لدى المديرين بمناخ العمل في المنظمة التي تشجع على الإبداع أو تعيقه، وطبيعة العلاقة المتبادلــة بــين العمــل والأسلوب الذي يتبعه المديرون في حل المشكلات (الحدسي، النمطي) والكشف عن مــدى اخــتلاف السلوك الإداري الإبداعي للمديرين باختلاف المستوى العلمي والخبرة العلمية في البنــوك التجاريــة بمدينة الرياض. وتكونت عينة الدراسة من (215) فرداً من العاملين في البنوك التجارية الــسعودية والأجنبية من مدير عام ومدير إدارة. واستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها تأثر مستوى الــسلوك الإداري الإبــداعي بــصورة إيجابية بمناخ العمل الملائم ، والعلاقة مع المدير التي يسودها التعاون والانسجام ، ويرتفع مــستوى السلوك الإداري الإبداعي المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسي في حل المشكلات، وأن القدرة على اتخاذ القرارات وسعة الاتصالات لا تتأثر عند استخدام الأسلوب النمطي في حل المشكلات.

كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بــين مــستويات الــسلوك الإداري الإبداعي؛ تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى العلمي، بينما أشارت الدراسة إلى عــدم وجــود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين مستويات السلوك الإداري الإبـــداعي تبعاً لاختلاف الخبرة العملية للمديرين، وكانت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة العملية الطويلة.

أما دراسة مرضاح (2007) بعنوان "العلاقة ما بين ســلوك القيـــادة والإبـــداع الإداري عنـــد المرءوسين" إذ جاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني بهدف التعرف إلـــى مفهـــوم الـــسلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفـــات فـــي عينـــة الدراسة وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة ثم التعرف على طبيعـــة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات في عينة الدراسة. وكـــذلك التعـــرف علـــى تـــأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفات في عينة الدراسة ، ومن خلال عدد العينة التي بلغت (238) مفردة من الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال استمارة استبيان، والتي تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة كالنسب المئوية وحـــساب المتوسط المرجح ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعامل الانحدار الخطي ، وقد توصلت الدراسة للنتـــائج التالية : وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفات في عينة الدراسة، أن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا، كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية تقريبا وجود تأثير لبعض المتغيـــرات الشخصية (المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القـــرارات ، القابليـــة للتغييـــر، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين بُعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طرديـــة ضـــعيفة ؛ وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير) وبين بعُد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة. وعلى ضـــوء تلـــك

النتائج توصلت الباحثة أن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عناصر قدمت الباحثة على ضوء هذا نموذجا مقترحا قد يساعد في التنبؤ بتفاعل كل من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي والموظف كفرد قادر على الإبداع والبيئة الخارجية بالسلوك الإبداعي وتقترح الباحثة من خلال ذلك على الباحثين بعمل دراسات أكثر في هذا الصدد. كما توصي الباحثة بضرورة إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وتكون لاحقة لإدارة التطوير الإداري مع الحرص على وجود فروع لديها في كل إدارة ؛ ضرورة رفع مستوى الإبداع عند الموظفات بشتى الوسائل ومنها:

قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفات لتعزيز شعورهن بأهمية العمل الذي يقمن به وتحسين مستويات إبداعاتهن وكذلك الإكثار من البرامج التدريبية الداعمة لمهارات الإبداع التي تواكب متطلبات العصر في الوقوف على كل ما هو جديد .

دراسة بلواني (2008) بعنوان" دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها" إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس, وطولكرم , وقلقيلية , وجنين, وطوباس, وسلفيت) كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل)، وقد تكونت عينة الدراسة من(215) مديراً ومديرة، أي ما يعادل(50%) تقريبا من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبيانات (196) فرداً .

وتم استخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين تم توزيعها على عينة الدراسة للتعرف إلى

دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، فـي ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7%.

• أن مجال الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي والبيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيـراً بنـسبة تتراوح مابين 70-75%.

• أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطا بنسبة 68.1%

• أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسـية فـي تنميـة الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهـة نظـر مـديريها، بلغـت 76.4%، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.

• اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة(α =0.05)، فـي دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهـة نظـر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي, وسنوات الخدمة, وتخصص المدير, ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس .

كما أجرى اللخاوي (2008) دراسة بعنوان " دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره" هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبـداع الجمـاعي لـدى معلميهم من وجهة نظر المعلمين . كما هدفت للكشف عن وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية بـين متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات قطاع غزة لـدورهم

في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (معلم ، معلمة) والمؤهل العلمي (بكالوريوس ــ أعلى من بكالوريوس) وعدد سنوات الخدمة (1 ــ 5، 6 ــ 10، أكثر من 10 سنوات)، وعرض سبل تطوير دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات قطاع غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2007 /2008) وعددهم (2742) معلماً ومعلمةً منهم (1111) معلمة و(1631) معلماً من كافة التخصصات .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول المجالات الثلاثة الأولى (التخطيط للدروس ــ تنفيذ الدرس ــ المنهاج) تعزى لجنس أفراد عينة الدراسة حول مجال (إدارة الصف، والتقويم) تعزى لجنس المعلم.
- عدم وجود فروق في متوسط درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1 ــ 5، 6 ــ 10، أكثر من 10 سنوات) في المجالات الخمسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدورهم في تنمية الإبداع الجماعي لدى المعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة في متوسط المجالات الخمسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

رابعا – الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي :

هدفت دراسة سيليب (2002) إلى تعرف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وتم تطبيق استبانة مؤلفة من مجموعة من المحاور التي تقيس درجة الولاء التنظيمي ومعوقاته على عينة من 375 معلماً ومعلمة في أمريكا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة، إذ كان لديهم الرغبة بالالتحاق بمدارس أخرى، وأنهم غير مقتنعين بمدارسهم الحالية، كما أن لديهم ميلاً إلى الاحتجاج على السياسات والممارسات الإدارية. كما أن دوافعهم للإنجاز في العمل تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات الصداقة الحميمة مع زملاء العمل، وبالعمل الجماعي في المدرسة.

وأجرت الحديدي (2003) دراسة هدفت إلى تعرف المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة، ونوع المدرسة، والولاء التنظيمي للمعلمين، على عينة من 400 معلم ومعلمة. وتم استخدام – استبانه لقياس الولاء التنظيمي وتتضمن (26) فقرة تقيس درجات الولاء التنظيمي أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن تعزى لنوع المدرسة (مهنية، شاملة). وكان الولاء التنظيمي للمعلمين متوسطاً. كما أنه توجد علاقة ذات دلالة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين .

وفي دراسة الشامان (2007) بعنوان الولاء التنظيمي لدى عضوات التدريس ومن في حكمهن بجامعة الملك سعود وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس وكشف العوامل التي تحد من الولاء التنظيمي لديهن والفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت نحو مستوى الولاء التنظيمي والعوامل التي تحد منه وذلك تبعا لمتغير الكلية – المرتبة العلمية – الخبرة – الراتب – الجنسية . وتم تطبيق الدراسة على 70% من مجتمع الدراسة وبواقع

(244) من عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن واستخدمت الباحثة الاستبيان كـأداة لدراستها وهي مؤلفة من محورين لقياس مجالات مختلفة للتعرف على درجة الولاء التنظيمي وتتناول عبء العمل والحوافز والاتصال وبيئة العمل المادية . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان عالي نسبيا .
- عبء العمل وطبيعته يؤثران تأثيرا ضعيفا على الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة .
- المكافآت الوظيفية لها تأثير قوي على الولاء التنظيمي .أما الاتصال فتأثيره ضعيف على الولاء التنظيمي .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الولاء التنظيمي والعوامل التي تحد من الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الكلية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الولاء التنظيمي والعوامل التي تحد من الولاء التنظيمي تبعا لمتغير المرتبة العلمية .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الولاء التنظيمي والعوامل التي تحد من الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الولاء التنظيمي والعوامل التي تحد من الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الإشراف والنمو المهني .

أما دراسة الحلو (2008) بعنوان درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية،

وكما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات "الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية " في التأثير على درجة الفهم والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية "طولكرم ونابلس وقلقيلية وجنين وسلفيت وطوباس" وقد بلغ عددهم (316) مديرا ومديرة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم . وقد بلغت عينة الدراسة (129) مديرا ومديرة وهم يشكلون ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة تقريبا.وللإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها قامت الباحثة باستخدام استبانتين، الأولى لقياس المفاهيم الإدارية ، والأخرى لقياس الولاء التنظيمي.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة ، إذ بلغت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية (77%).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، إذ وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى (0.61) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية لمجالات: (مجال التخطيط، و مجال الرقابة ، و مجال التنسيق، و مجال التوجيه) والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات التربوية الإدارية، والدرجة الكلية للولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.بينما كانت الفروق دالة إحصائيا في مجال التنظيم بين الذكور والإناث ولصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض بعض الدراسات المتعلقة بالإبداع ومعوقاته سواء المتعلقة بمعوقات الإبداع في العملية التعليمية بشكل عام والدراسات المتعلقة بمعوقات إبداع المعلم بشكل خاص الخروج بنقاط اشتركت فيها جميع هذه الدراسات منها ما يأتي :

1- إن معوقات الإبداع لا تنحصر في محور واحد أو اتجاه واحد بل أن جميع الدراسات قد قسمت المعوقات إلى محاور مختلفة مثل دراسة عبادة (2002) ودراسة المفرجي (2003) ولعل السبب في ذلك نابع من تعدد وجهات النظر المختلفة لعملية الإبداع نفسها.

2- جميع الدراسات على الرغم من اختلافاتها واختلاف اتجاهاتها ومبرراتها إلا أنها قسمت معوقات الإبداع إلى محورين أساسيين هما:

أ) معوقات نابعة من الفرد نفسه مثل المعوقات النفسية كالخوف وعدم الرغبة ونقص الثقة بالذات.

ب) معوقات نابعة من الآخرين مثل التنظيمية كالقوانين والأنظمة والإجراءات ومعوقات بيئية كالتمسك بالمألوف والعادات والتقاليد وغيرها كدراسة العويرضي (1997)

3- معظم الدراسات إن لم تكن جميعها نادت بضرورة إعادة النظر في برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة وأثناءها وذلك لخلو هذه البرامج من الاهتمام بإبداع المعلم فإذا تلقى المعلم برامج ودورات تجريبية تنمي روح الإبداع لديه فبالتالي يكون قادرا على الإبداع ونقله إلى تلاميذه وأقرانه.

4- جميع الدراسات أجمعت تقريبا على أن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمبدعين بشكل عام وللمعلمين بشكل خاص غير كافية لتشجيع وتحفيز العاملين بالمدرسة على الإبداع والتميز.

ومن خلال العرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي تناولت أهمية تنمية الإبداع لدى المديرين والمعلمين ومدى إسهام بعض البرامج الإبداعية في رفع الكفاءة الإدارية لدى القيادة المدرسية، وطبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع، جاءت الدراسة الحالية منسجمة مع

العديد من أهداف الدراسات السابقة في الكشف عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبـداع الإداري لدى معلمات رياض الأطفال وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي للمعلمات.

وكما اتفقت الدراسة الحالية في العديد من الجوانب التربوية مع الدراسات السابقة منها:

* اختيار مجتمع الدراسة والعينة إذ طبقت الدراسة الحالية على معلمات رياض الأطفال فاتفقـت مع غالبية الدراسات في اختيار العينة من فئة المعلمين مثل دراسة الزهراني (1997) ودراسة أحمد (1998) ودراسة السلهلاوي ونويصر (1986) ودراسـة اللخـاوي (2008) ودراسـة الحديـدي (2003).

* وكذلك من إذ منهج الدراسة والأداة إذ اتبعت الباحثة المـنهج الوصـفي التحليلـي باسـتخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتتشابه مع منهج الدراسة لغالبية الدراسات مثل دراسـة الزهرانـي(1997) ودراسة النابة (ليستر (1993) ودراسة حجلان (1997) ودراسة سيليب (2002) ودراسة بلـواني (2008) ودراسة عساف (1995) ودراسة الحلو (2008) .

* وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من إذ البيئة المكانية إذ طبقت هذه الدراسة على المجتمع الكويتي تحديدا ، بينما بقية الدراسات فركزت على بيئات عربية وأجنبية قد تكون مختلفة عن البيئة الكويتية ، كما أن خصوصية هذه الدراسة تكمن في ربطها الإبداع بـالولاء التنظيمـي ودور المديرات في تعزيز الإبداع وتنميته .

ومما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على تنمية الإبداع لدى المعلمين، في حين أغلب الدراسـات السابقة تناولت جوانب الإبداع لدى المديرين مثل دراسة النابه (1991)، وأحمـد (1998)، وأيـوب (2000)، واللخاوي (2008).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضا لمنهجية البحث ومجتمع الدراسة وعينتها وأدوات الدراسة وصـــدقها وثباتها والمعالجات الإحصائية اللازمة لتحليل النتائج وأهم الإجراءات المستخدمة لإنهاء الدراسة .

منهجية الدراسة :

ستتبع الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وهو المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة :

توزع مجتمع الدراسة من جميع معلمات رياض الأطفال الحكومية في دولة الكويت ويبلغ عـــدد الرياض (200) روضة ، ويبلغ عدد المعلمات الموزعات على هذه الرياض (5030) وفيمـــا يلـــي توزيع لمجتمع الدراسة حسب الروضة وعدد المعلمات والمنطقة التعليمية :

الجدول(1)

مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية

المنطقة التعليمية	عدد رياض الأطفال في كل منطقة	عدد المعلمات في كل منطقة
الأحمدي	39	1017
الجهراء	30	669
حولي	28	724
العاصمة	31	673
الفروانية	38	981
مبارك الكبير	34	966
المجموع	200	5030

عينة الدراسة :

تم استخدام العينة العنقودية العشوائية لاختيار منطقتين تعليميتين ومن ثم تم استخدام طريقة العينة العشوائية لاختيار المعلمات كعينة للدراسة ، إذ تم تحديد حجم العينة وفقا للجداول الإحصائية المعـــدة من قبل (Batlett.J.Kotrlik.J.and Higgins.C : 2001).وقد تم اختيـــار منطقتـــين تعليميتـــين بطريقة عنقودية عشوائية وهي منطقه مبارك الكبير التعليمية ومنطقة حولي التعليمية وتم اختيار عينة المعلمات بالطريقة العشوائية البسيطة وكان العدد (170) للمنطقة الأولى و(160) للمنطقة الثانية من أصل (966) للمنطقة الأولى و(724) للمنطقة الثانية وكانت كما في الجدول أدناه :

الجدول (2)

عدد رياض الأطفال والمعلمات في المناطق التعليمية المختارة والعينة المختارة منها

المنطقة التعليمية	عـــــدد ريـــــاض الأطفال	عدد المعلمات	عينة رياض الأطفال	عينة المعلمات
مبارك الكبير	34	966	15	170
حولي	28	724	13	160
المجموع	62	1690	28	330

أداتا الدراسة :

تم إعداد استبانتين الأولى للإبداع التربوي للمديرات والثانية للولاء التنظيمي للمديرات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت واعتمدت الباحثة على دراسة محمد فتحي اللخاوي (2008) عـــن دور مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لـــدى

معلميهم وسبل تطويره ، ودراسة عمر النابه (1991) عن المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة .

صدق الاستبانتين :

تم عرض الاستبانتين على عدد من المحكمين يبلغ عددهم (10) أساتذة من جامعه الشرق الأوسط في الأردن وكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من ذوي الاختصاص في الإدارة والقيادة التربوية وفي القياس والتقويم والموهبة والإبداع وفي حالة موافقة 80% من الخبراء على الفقــرة تــتم أخــذ فقرات الاستبانتين، وفي حالة كانت 60% أو 70% قامت الباحثة بتعديلها وفقا لمقترحات الخبراء ، أما في حالة عدم حصول الفقرة على أكثر من 50% من موافقة الخبراء فقد تم حذفها وفي ضوء هذا الإجراء أصبحت استبانة الولاء التنظيمي للمديرات تتألف من (29) فقرة بعد أن كانت (40) فقــرة ، وأصبحت الاستبانة الثانية للإبداع التربوي للمعلمات تتألف من (30) فقرة بعد أن كانت (32) فقرة .

ثبات الاستبانتين :

كما تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا، فبلغت قيمة الثبات لأداة درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات (0.95)، فيما بلغت قيمة الثبات لأداة مستوى الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن (0.87)، وتعد هذه القيم مقبولة لغايات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

إجراءات الدراسة :

1- استحصال كتاب من جامعة الشرق الأوسط لتسهيل مهمة الباحثة موجه إلى وزارة التربيـــة فـــي دولة الكويت

2- بناء الاستبانتين وهما استبانة الإبداع التربوي للمديرات واستبانة الولاء التنظيمي للمعلمات مـــن وجهة نظر المعلمات.

3- استخراج الصدق للاستبانتين وذلك بعرضها على 10 محكمين والثبات للاســـتبانتين باســـتخدام معامل ثبات الاتساق الداخلي .

4- تطبيق الاستبانتين على عينة الدراسة البالغ عددها 330 معلمة .

5- تصحيح الاستبانتين واستخراج الدرجة لكل فرد من أفراد العينة .

6- تحليل النتائج باستخدام الرزمة الاحصائية SPSS .

7- تم تحديد المستويات الثلاثة كما يأتي :

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون المستويات كما يلي :

1 – 2.33 منخفضاً

2.34 – 3.67 متوسطاً

3.68 – 5 مرتفعاً

8- عرض النتائج

9- مناقشة النتائج والتوصيات .

10- كتابة التقرير النهائي للدراسة.

المعالجة الاحصائية :

تم استخدام الرزمة الإحصائية spss وكما يأتي :

أولا : للإجابة عن السؤال الأول والسؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى .

ثانيا : للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظرهن ، ومن ثم تم استخدام الاختبار التائي لمعرفة دلالة هذا المعامل .

ثالثا : تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة ولمتغير الحالة الاجتماعية بالنسبة لدور المديرات في تنمية الإبداع التريوي من وجهة نظر المعلمات .

رابعا : تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة ولمتغير للحالة الاجتماعية في والولاء التنظيمي للمعلمات.

وقد تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، فبلغت قيمة الثبات لأداة درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات (0.95)، فيما بلغت قيمة الثبات لأداة مستوى الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظرهن (0.87) ، وتعد هذه القيم مقبولة لغايات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، ويظهر الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحرا	الرتبة	درجة
12	تتميز المديرة بالموضوعية بالتعامل مع المعلمات	3.88	1.11	1	مرتفعة
8	تنمي المديرة لدى المعلمات روح الابتكار والابداع	3.63	1.25	2	متوسطة
13	تسهم المديرة في تحسين علاقات العمل بين المعلمات والرؤساء والزملاء	3.58	1.08	3	متوسطة
14	تحرص المديرة على تطبيق القواعد والنظم على جميع المعلمات دون استثناء	3.44	1.13	4	متوسطة
11	تتمتع المديرة بمهارة عالية في توصيل المعارف والمعلومات والمهارات للمعلمات	3.37	1.07	5	متوسطة

4	تطرح المديرة أفكارا مثيرة لمساعدة المعلمات	3.35	1.14	6	متوسطة
1	تشجع المديرة المعلمات على تطبيق طرق تدريسية حديثة	3.34	1.06	7	متوسطة
10	تحرص المديرة على مشاركة المعلمات في وضع المبادئ لأي إبداع داخل الروضة	3.32	1.10	8	متوسطة
2	تثني المديرة المعلمات اللواتي يقمن بتدريس أفكار مبتكرة	3.29	1.06	9	متوسطة
25	تدعم المديرة تطوير الأفكار الإبداعية للمعلمات	3.29	1.32	10	متوسطة
3	تراعي المديرة الفروق الفردية بين مستويات المعلمات التربوي	3.25	1.19	11	متوسطة
21	تحظى توجيهات المديرة القبول من قبل المعلمات	3.25	1.22	11	متوسطة
5	تستخدم المديرة الأسلوب الملائم في المساعدة على الإنماء التربوي لدى المعلمات	3.22	1.10	13	متوسطة
15	تناقش المديرة المعلمات المبدعات بكل موضوعية وصراحة	3.22	1.11	13	متوسطة
28	تسهم المديرة في خلق مناخ تربوي يساعد المعلمات على طرح أفكارهم الإبداعية	3.21	1.19	15	متوسطة
9	تشجع المديرة المعلمات على القدرة على اتخاذ القرار الذي يخص الإبداع في أحد المجالات المتاحة داخل الروضة	3.19	1.17	16	متوسطة
24	تقبل المديرة العذر للمعلمات لأي تقصير في أدائهن التربوي وتركز في عملها على العلاقات الإنسانية	3.19	1.35	16	متوسطة
16	تشرح المديرة المبررات والأسباب حول رفض أي إبداع من أي معلمة بكل موضوعية وصراحة	3.15	1.10	18	متوسطة
6	توفر المديرة بيئة مناسبة لمساعدة المعلمات على الابداع	3.11	1.14	19	متوسطة

17	تهتم المديرة بمساعدة المعلمات الجدد وتحفزهن نحو الإبداع	3.08	1.28	20	متوسطة
7	تحرص المديرة على توفير القاعات المناسبة للإبداع	3.05	1.18	21	متوسطة
22	تساعد المديرة المعلمات على إنجاز أعمالهن حتى لو تطلب ذلك وقتا كبيرا	3.04	1.19	22	متوسطة
18	تحرص المديرة على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام	3.03	1.28	23	متوسطة
30	تشرف المديرة على تنفيذ الخطة المتبعة لتحقيق الإبداع	3.03	1.20	23	متوسطة
29	تعمل المديرة على إيجاد الجو النفسي التربوي الجيد في الروضة	3.01	1.18	25	متوسطة
23	تتبع المديرة مع المعلمات أنماطاً سلوكية مقبولة تتصرف وكأنها في مركز السلطة	2.94	1.25	26	متوسطة
26	تعمل المديرة على تحقيق متطلبات الجودة في الأداء التربوي للمعلمات	2.80	1.23	27	متوسطة
27	تشجع المديرة على تطوير الأفكار الإبداعية للمعلمات مهما كانت بسيطة	2.67	1.28	28	متوسطة
20	تسمح المديرة بإشراك كل العاملين في رسم وتنفيذ سياسة الروضة	2.58	1.15	29	متوسطة
19	توفر المديرة جو من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن	2.45	1.20	30	متوسطة
الدرجة الكلية		3.17	0.81		متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.17) بانحراف معياري (0.81) ، وجاءت معظم فقرات الأداة بدرجة متوسطة باستثناء فقرة واحدة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88– 2.45) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي

تنص على " تتميز المديرة بالموضوعية بالتعامل مع المعلمات "، بمتوسط حسابي (3.88) بانحراف معياري (1.11) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) التي تنص على " تنمي المديرة لدى المعلمات روح الابتكار والإبداع " بمتوسط حسابي (3.63) بانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على" تسمح بإشراك كل العاملين في رسم وتنفيذ سياسة " بمتوسط حسابي (2.58) بانحراف معياري (1.15)، وبدرجة متوسطة وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على " توفر جواً من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن " بمتوسط حسابي (2.45) بانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ، مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى
26	حكمة إدارة الروضة تجعل المعلمة تدافع عنها بحرارة	3.92	1.15	1	مرتفع
9	توفر المديرة للمعلمة فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل	3.82	1.22	2	مرتفع
11	يتصف جو العمل في الروضة بالود والتعاون	3.80	1.21	3	مرتفع

1	تتعامل مديرة الروضة مع المعلمات بصورة طبيعية	3.78	1.28	4	مرتفع
27	حب المعلمة لإدارة الروضة يجعل المعلمة تنتظم في عملها وبالمواعيد المحددة	3.74	1.07	5	مرتفع
19	تقدم المعلمة في هذه الروضة مجهود أكبر من المطلوب منها بهدف إنجاحها	3.53	1.37	6	متوسط
17	تزود المديرة المعلمة رأيها بأدائها للأعمال الموكلة إليها أولاً بأول	3.51	1.15	7	متوسط
2	توجد علاقة احترام وتفاهم بين المديرة والمعلمة	3.42	1.32	8	متوسط
3	تهتم المديرة بمصالح المعلمات أكثر من اهتمامها بمصالحها الذاتية	3.34	1.37	9	متوسط
10	تميل المعلمات في هذه الروضة إلى احترام وتقدير بعضهم البعض	3.22	1.24	10	متوسط
7	يتم أخذ رأي المعلمات عند اتخاذ قرارات مهمة للعمل	3.21	1.19	11	متوسط
20	تتمتع إدارة الروضة بالحكمة والدراية	3.15	1.31	12	متوسط
13	تتيح وظيفة المعلمة باتخاذها العديد من القرارات وبمفردها	3.08	1.34	13	متوسط
29	الإدارة تجعل المعلمة تشعر بضرورة الالتزام والولاء للروضة	2.95	1.24	14	متوسط
24	المعلمة تكون على استعداد لقبول أي عمل في الروضة بسبب جودة الإدارة	2.88	1.32	15	متوسط
5	توجه المديرة المعلمات بصورة غير مباشرة على أعمالهم	2.86	1.35	16	متوسط
25	المديرة لها دور في جعل جو الروضة اخويا	2.86	1.25	16	متوسط
18	تجد المعلمة الرعاية والاهتمام الكافيين من قبل المديرة	2.80	1.31	18	متوسط

23	المديرة تجعل المعلمة تشعر بالفخر لأنها إحدى المعلمات بالروضة	2.77	1.29	19	متوسط
28	أسلوب الإدارة بالتعامل يجعل المعلمة تستمر بعملها في الروضة	2.57	1.33	20	متوسط
14	تعترف المديرة بأهمية العمل الذي تقوم به المعلمة	2.53	1.20	21	متوسط
12	تمتلك المعلمة قدراً كبيراً من الحرية في كيفية أدائها لوظيفتها	2.52	1.24	22	متوسط
21	تشعر المعلمة أن لروضتها مكانة عالية في نفسها بسبب جودة الإدارة	2.49	1.32	23	متوسط
15	تشعر المعلمة بوجود فرصة حقيقية للنمو الشخصي والتطور	2.48	1.21	24	متوسط
6	تتم عملية تقييم الأداء بناءً على أسس موضوعية	2.42	1.27	25	متوسط
22	تشعر إدارة الروضة المعلمة بالاعتزاز حينما تتحدث عنها مع الآخرين	2.37	1.31	26	متوسط
8	تكرم المعلمات في الروضة استنادا على أدائهن الجيد	2.36	1.15	27	متوسط
4	تمارس رقابة غير مباشرة ودقيقة على المعلمات باستمرار	2.25	1.21	28	منخفض
16	تشعر المعلمة بأنها تقوم بأداء عمل مهم بالروضة التي تعمل بها	2.25	1.11	28	منخفض
الدرجة الكلية		3.00	0.69		متوسط

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ، كان متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.00) بانحراف معياري (0.69)، وجاءت فقرات الأداة بين المستويين المرتفع والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92 – 2.25)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على " حكمة إدارة الروضة

تجعل المعلمة تدافع عنها بحرارة "، بمتوسط حسابي (3.92) بانحراف معياري (1.15) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) التي تنص على " توفر للمعلمة فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل " بمتوسط حسابي (3.82) بانحراف معياري (1.22) وبمستوى مرتفع وقد كانت خمس فقرات بدرجة مرتفعة وهي الفقرات ذوات الأرقام 26 ، 9 ، 11 ، 1 ، 27 في إذ كانت فقرتان بدرجة منخفضة وهما الفقرتان رقم 4 ، 16 أما باقي الفقرات فكانت بدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرتان (4) اللتان تنصان على" تمارس رقابة غير مباشرة ودقيقة على المعلمات" و (16) " تشعر المعلمة بأنها تقوم بأداء عمل مهم بالروضة التي تعمل بها " بمتوسط حسابي (2.25) بانحرافين معياريين (1.21)، (1.11) وبمستوى منخفض.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ، الذي نصه " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات " ؟

للإجابة عن السؤال الثالث واختبار الفرضية الأولى التي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات) تم حساب معامل الارتباط بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات باستخدام معامل ارتباط بيرسون .

إذ تبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات إذ بلغ معامل الارتباط (0.154) وبمستوى دلالة (0.05) ، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية

الأولى التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات".

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل تختلف درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات حسب المتغيرين التاليين:

أ : الخبرة   ب : الحالة الاجتماعية ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الثانية التي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة) واختبار الفرضية الثالثة التي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية) وكانت النتائج كما يلي :

أ : الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- 5 سنوات	110	2.84	0.76
من 6 سنوات - 10 سنوات	129	3.22	0.78
10 سنوات فأكثر	91	3.49	0.77
المجموع	330	3.17	0.81

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، إذ حصل أصحاب فئة 10 سنوات فأكثر على أعلى متوسط حسابي (3.49)، يليهم أصحاب الفئة من 6- 10 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.22) ، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة1- 5 سنوات إذ بلغ (2.84) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي :

الجدول (6)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	21.774	2	10.887	18.477*	0.000
داخل المجموعات	192.672	327	0.589		
المجموع	214.445	329			

- * دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (18.477)، وبمستوى دلالة (0.000) وهذه القيمة دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة " ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول (7)

الفروق في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة		10 سنوات فأكثر	من 6 سنوات – 10 سنوات	1– 5 سنوات
	المتوسط الحسابي	3.49	3.22	2.84
10 سنوات فأكثر	3.49	–	*0.27	*0.65
من 6 سنوات – 10 سنوات	3.22		–	*0.48
1– 5 سنوات	2.84			–

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن الفرق كان لصالح 10 سنوات فأكثر ، عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب الخبرة من الفئتين : 1– 5 سنوات ، ومن 6 – 10 سنوات ، وكذلك لصالح أصحاب الخبرة من فئة من 6 – 10 سنوات عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب الخبرة 1– 5 سنوات.

ب: الحالة الاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متزوجة	164	3.23	0.81
عزباء	105	3.27	0.73
مطلقة	34	2.64	0.78
أرملة	27	3.00	0.91
المجموع	330	3.17	0.81

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، إذ حصلت أصحاب فئة (عزباء) على أعلى متوسط حسابي (3.27) ، يليهن أصحاب الفئة (متزوجة) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.23) ، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة (مطلقة) إذ بلغ (2.64)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي .

الجدول (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي للدلالة للفروق في متوسطات إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.159	3	4.053	6.532*	0.000
داخل المجموعات	202.286	326	0.621		
المجموع	214.445	329			

- * دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (6.532) ، وبمستوى دلالة (0.000) وهذه القيمة دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية " ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول (10)

اختبار شيفيه لدلالة الفروق في متوسطات إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية		عزباء	متزوجة	أرملة	مطلقة
	المتوسط الحسابي	3.27	3.23	3.00	2.64
عزباء	3.27	–	0.04	0.27	0.61*
متزوجة	3.23		–	0.23	0.59*
ارملة	3.00			–	0.36
مطلقة	2.64				–

*دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (10) إلى أن الفرق كان لصالح فئتي العزباء والمتزوجة ، عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب فئة المطلقة فقط.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس ، الذي نصه " هل تختلف درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات حسب المتغيرات التالية : أ : الخبرة ب : الحالة الاجتماعية ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الرابعة التي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظرهن تعزى لمتغير الخبرة) والفرضية الخامسة التي تنص على (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية) وكانت النتائج كما يلي :

أ : الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- 5 سنوات	110	2.96	0.67
من 6 سنوات - 10 سنوات	129	2.83	0.66
10 سنوات فأكثر	91	3.27	0.69
المجموع	330	3.00	0.69

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، إذ حصل أصحاب فئة 10 سنوات فأكثر على أعلى متوسط حسابي (3.27)، يليهم أصحاب الفئة 1- 5 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (2.96)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة من 6 - 10 سنوات إذ بلغ (2.83)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (12)

تحليل التباين الأحادي للدلالة للفروق في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.586	2	5.293	11.699*	0.000
داخل المجموعات	147.936	327	0.452		
المجموع	158.521	329			

- * دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (11.699)، وبمستوى دلالة (0.000) وهذه القيمة دالة احصائياً، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات تعزى لمتغير الخبرة " ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول(13)

اختبار شيفيه للدلالة للفروق في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة		10 سنوات فأكثر	1- 5 سنوات	من 6 - 10 سنوات
	المتوسط الحسابي	3.27	2.96	2.83
10 سنوات فأكثر	3.27	-	*0.31	*0.44
1- 5 سنوات	2.96		-	0.13
من 6 سنوات - 10 سنوات	2.83			-

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (13) إلى أن الفرق كان لصالح 10 سنوات فأكثر ، عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب الخبرة من الفئتين : 1- 5 سنوات ، ومن 6 - 10 سنوات فقط.

ب: الحالة الاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، ويظهر الجدول (14) ذلك:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متزوجة	164	3.00	0.70
عزباء	105	3.08	0.70
مطلقة	34	2.72	0.68
أرملة	27	3.02	0.63
المجموع	330	3.00	0.69

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، إذ حصلت أصحاب فئة عزباء على أعلى متوسط حسابي (3.08)، يليهن أصحاب الفئة أرملة إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.02) ، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة مطلقة إذ بلغ (2.72) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.46	3	1.153	2.425	0.066
داخل المجموعات	155.062	326	0.476		
المجموع	158.521	329			

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظرهن تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.425) ، وبمستوى دلالة (0.066) ولا تعدّ هذه القيمة دالة احصائيا عند مستوى (0.05) ، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الصفرية الرابعة التي تنص على" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ".

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصه " ما درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت؟

إن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.17) بانحراف معياري (0.81)، وجاءت معظم فقرات الأداة بدرجة متوسطة باستثناء فقرة واحدة ،وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على" تتميز المديرة بالموضوعية بالتعامل مع المعلمات "، بمتوسط حسابي (3.88) بانحراف معياري (1.11) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) التي تنص على " تنمي المديرة لدى المعلمات روح الابتكار والإبداع" بمتوسط حسابي (3.63) بانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على" تسمح بإشراك كل العاملين في رسم وتنفيذ سياسة " بمتوسط حسابي (2.58) بانحراف معياري (1.15)، وبدرجة متوسطة وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على " توفر جو من الأمن والاستقرار للمعلمات للمساهمة في إبداعهن " بمتوسط حسابي (2.45) بانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى وجود المركزية في إدارة رياض الأطفال في جميع الأعمال الإدارية التي تمارسها المديرات مما يؤدي إلى عدم الإحاطة بكافة الأعمال والجوانب الإدارية المختلفة ، الأمر الذي يؤثر على المعلمات في تلك الرياض مما يمنعهم ذلك من التركيز على الأعمال بجزيئاتها ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الإبداع التربوي لديهم وقد يكون عدم وضوح الأهداف لدى

مديرات تلك الرياض انعكس سلبا على المعلمات ، وكذلك قد يكون عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات لكل فرد من العاملات في تلك الرياض مما يساعد ذلك في انخفاض مستوى الإبداع التربوي لدى المعلمات، وقد يكون لعملية الاتصال الضعيفة بين مختلفة الأقسام والإدارات داخل تلك الرياض دور في وجود هذا المستوى المتوسط من الإبداع التربوي ، بالإضافة إلى عدم الاستفادة من استخدامات التكنولوجيا وعدم توظيفها التوظيف المناسب في عمل الإدارة والمعلمات ، كذلك قد يسهم عدم الاستقرار الوظيفي لمديرات الرياض من خلال إجراءات النقل التي تتم في تلك الرياض بين الفترة والأخرى في ذلك المستوى المتوسط من الإبداع التربوي، بالإضافة إلى عدم حصول المعلمات على التقدير المناسب ، مما يولد لديهن عدم الرغبة في الإنجاز والدافعية للعمل، وكذلك عدم تبنّي إدارات الرياض لمفهوم التنافس البناء، وعدم الحرص على إجراء تغييرات في أساليب العمل، كل ذلك أدى إلى وجود مستوى متوسط من الإبداع التربوي ، كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى عامل الإرتداد الإحصائي ، إذ تميل المستجيبات إلى اختيار الوسط كحل أمثل للإجابة وتتفق هذه النتيجة من نتيجة دارسة النابة (1991) ودراسة عساف (1995) .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة الـولاء التنظيمـي لمعلمـات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ؟

إن درجة الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمات ، كان متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.00) بانحراف معياري (0.69) ، وجاءت فقرات الأداة بين المستويين المرتفع والمنخفض، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على " حكمة إدارة الروضة تجعل المعلمة تدافع عنها بحرارة " ، بمتوسط حسابي (3.92) بانحراف معياري (1.15) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) التي تنص على " توفر للمعلمة

فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل " بمتوسط حسابي (3.82) بانحراف معياري (1.22) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرتان (4) التي تنص على" تمارس رقابة غير مباشرة ودقيقة على المعلمات" و (16) " تشعر المعلمة بأنها تقوم بأداء عمل مهم بالروضة التي تعمل بها " بمتوسط حسابي (2.25) بنحرافين معياريين (1.21)، (1.11) وبمستوى منخفض .

وقد يعزى وجود المستوى المتوسط من الولاء التنظيمي لمعلمات رياض الأطفال في دولة الكويت إلى حجم الأعمال المطلوبة من المعلمات القيام بها داخل رياض الأطفال ، من تعليم للطلبة وكثرة أنصبة المعلمات من الحصص الصفية تشكل نوعا من الضغوط عليهن ، وكذلك وضع الاختبارات وتصليح إجابات الطلبة ، ومتابعة السجلات الرسمية الخاصة بجميع الجوانب فنظرا لكون حجم العمل المطلوب من المعلمات متعدداً ومتنوعاً ومع عدم وجود الوقت الكافي يؤدي ذلك كله آلت وجود هذا المستوى المتوسط من الولاء الوظيفي، ونتيجة لضيق الوقت فان إنجاز العمل المتأخر أو المؤجل بطريقة أكثر من المعتاد يمكن أن يسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج ، ومثل هذا التعجل أو السرعة في إنجازه يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي، في حين يسبب النقص في العمل المتاح انخفاضاً في معدل الإنتاج، وكذلك قد يعزى إلى الهيكلية التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الولاء التنظيمي ، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية ، فالتعرف التنظيمي الذي يغير من تدفق العمل وتتابعه ، عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز، وأن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء العمل ، كما يمكن أن يكون للانحدار الإحصائي أثر في ذلك كما ورد سابقا.وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السعود (2009) ودراسة سيليب (2002) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من

الولاء التنظيمي ، في حين تختلف مع نتيجة دراسة الشامان (2007) أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الولاء التنظيمي.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نصه " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات ؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq$ (0.05) بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات إذ بلغ معامل الارتباط (0.154) وبمستوى دلالة (0.05)، وقد يعزى وجود علاقة إيجابية بين درجة إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات ودرجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات إلى أن الإبداع التربوي يحترم شخص المعلمة ويقدره ويشركها في معظم الفعاليات داخل رياض الأطفال واتخاذ القرارات بشكل مؤسسي، الذي يعزز العمل بروح الفريق والذي يشعر المعلمة بمكانتها وقيمتها داخل الرياض ، مما يوفر أجواء عمل إيجابية للجميع وبخاصة عندما تشعر المديرة المعلمة بثقتها بها على القيام بالأعمال التي تقدمها المعلم ، كما أن الإبداع التربوي يعزز الولاء التنظيمي للمعلمة من خلال ترحيب الإدارة بكافة الأفكار الإبداعية التي تطرحها المعلمة ، فكل هذه الأمور تعمل على إيجاد العلاقة الايجابية بين الإبداع التربوي ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات. وتتفق هذه النتيجة من دراسة السعود (2009) ودراسة سيليب (2002) التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الولاء التنظيمي، وأنماط السلوك الإداري لمديري المدارس.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، الذي نصه " هل تختلف درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات حسب المتغيرات التالية :

أ : الخبرة ب : الحالة الاجتماعية ؟

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الاتي:

أ : الخبرة:

أشارت النتائج في الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، وأن الفرق كان لصالح 10 سنوات فأكثر ، عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب الخبرة من الفئتين : 1– 5 سنوات ، ومن 6 – 10 سنوات ، وكذلك لصالح أصحاب الخبرة من فئة من 6 – 10 سنوات عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب الخبرة 1– 5 سنوات . وقد يعزى السبب إلى أن المديرات من ذوي الخبرة الطويلة لديهن المعايير الدقيقة لكيفية مساعدة المعلمات في الإبداع التربوي وذلك لكونهن حصلن في مجال عملهن بعض الدقائق والتفاصيل التي تحتاج منهن إلى مزيد من الخبرة حتى أصبحن قادرات على إصدار الأحكام والتقديرات بناء على ما حصلنه من مهارات ومفاهيم نتيجة لتقدم الخبرة لديهن وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فونتس (Fuentes, 1996). وتختلف مع دراسة دراسة أيوب (2000) ودراسة اللخاوي (2008) .

ب: الحالة الاجتماعية:

أشارت النتائج في الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، وأن الفرق كان لصالح فئتي العزباء والمتزوجة ، عند

مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب فئة المطلقة فقط . وقد يعزى السبب إلى أن العزباء تجد من الوقت الكافي مما يساعدها على الإبداع وكذلك المتزوجة التي تشعر بنوع من الاستقرار في الحياة والذي قد يساعدها هذا الاستقرار في عملية الإبداع التربوي مع المعلمات ، في حين أن المطلقات قد تكون نظرة المجتمع إليهن من أسباب عدم وصولهن إلى الإبداع مثل العزباء والمتزوجة.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ، الذي نصه " هل تختلف درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات حسب المتغيرات التالية : أ : الخبرة ب : الحالة الاجتماعية ؟

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

أ : الخبرة:

أشارت النتائج في الجدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة ، وأن الفرق كان لصالح 10 سنوات فأكثر ، عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع متوسط أصحاب الخبرة من الفئتين : 1- 5 سنوات ، ومن 6 سنوات - 10 سنوات فقط . وقد يعزى السبب إلى أن المعلمات من ذوات الخبرة الطويلة لديهن فهم أدق لمفاهيم الولاء التنظيمي وأهمية في عملية تعليم الأطفال في رياض الأطفال ، وذلك لكونهن حصلن في مجال عملهن بعض الدقائق والتفاصيل التي تحتاج منهن إلى مزيد من الخبرة حتى أصبحن قادرات على إصدار الأحكام والتقديرات بناء على ما حصلنه من مهارات ومفاهيم نتيجة لتقدم الخبرة لديهن .

ب: الحالة الاجتماعية:

أشارت النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 $\geq \alpha$) في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المعلمات سواء أكن من فئة العزباء أم من المتزوجة أم المطلقة، يشعرن بأن الولاء التنظيمي له أهمية كبيرة في عملهن، ولذلك كان متغير الحالة الاجتماعية للمعلمات عاملا غير حاسم ولا فاعل في درجة الولاء التنظيمي للمعلمات .

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بالآتي:

1- تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين إسهام المديرات في تنمية الإبداع التربوي والولاء التنظيمي للمعلمات ، ولذا لابد من إبراز هذه العلاقة في دورات وورش تعليمية للمديرات لتبيان أهميتها وضرورة العمل على تنمية الإبداع التربوي لديهن .

2- في ضوء النتيجة السابقة ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باختيار المديرات وفق معايير يكون من بينها تشجيعهن للإبداع التربوي للمعلمات .

3- إجراء دراسة شبيهة بالدراسة الحالية تتناول المدارس الأساسية والثانوية في الكويت .

4- ضرورة اهتمام إدارات رياض الأطفال بمختلف مستوياتها بتوسيع قاعدة المشاركة في صنع

القرارات مما يتيح الفرصة للمعلمات للإبداع التربوي .

المراجـــــــــــع

إبراهيم ،أحمد(2000): **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية** ، القاهرة: دار الفكر العربي.

إبراهيم ، شاكر (1980) **الإعلام والتنمية** ، الطبعة الثانية ، طرابلس : المنشة الشعبية .

أحمد، محمد (1998). **كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات،** إدارة الإبداع والابتكار،ج2. دمشق: دار الرضا للنشر.

أيوب، ناديا حسين (2000). **العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية.** الإدارة العامة، 40 (1)، 1-51.

بلواني، أنجود شحادة (2008). **دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس في تنمية في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.** رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

توق ، محي الدين ، وزاهر ، ضياء الدين (1988) **الانتاجية العلمية لاعضاء هيئة التدريس بجامعات الخليج** ، الرياض : مكتب التربية لدول الخليج .

جروان، فتحي عبد الرحمن (1999): **الموهبة والتفوق والإبداع.** العين ، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

حجلان، نور سالم محمد (1997). **أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين:** دراسة ميدانية علـــى المنظمات الحكومية في جدة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، الريـــاض ، المملكة العربية السعودية .

الحديدي، ضحى فائق (2003). "**المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقتـــه بتخصص مدير المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي فـــي هـــذه المدارس**". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

أبو حلو، يعقوب عبد الله وعلي أحمد العمر (1992). أثر المستوى التعليمي والجنس في القدرة على التفكير الابتكاري. **مجلة شؤون اجتماعية** . الإمارات العربية المتحدة. سنة9. ع:36.ص 54.

حواشين ، زياد ،مفيد (2003) **خصائص واحتياجات الطفولة المبكرة** . القاهرة :دار الفكر .

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2004). **التفكير الإبـــداعي**، ج2، القـــاهرة: مركـــز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

الخواجا، عبد الفتاح (2004): **تطوير الإدارة المدرسية**، عمان:المملكة الأردنية الهاشمية، دار الثقافة .

خير الله ، سيد(1981) الإبداع ، **بحوث نفسية وتربوية** ، القاهرة : دار الفاروق للنشر .

الراجح ، سليم طه (2003) الولاء التنظيمي في الجامعات اللبنانية ، **مجلة كلية التربية** ، الجامعة اللبنانية . عدد 15

الريامي ، ثريا بنت خليفه (2004) **معوقات إبداع المعلم من وجهة نظر المعلمين** . وزارة التربية، سلطنة عمان .

الزبيدي، سلمان عاشور (2001). **الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة**، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.

الزهراني ، سعد عبد الله (1417هـ)**الإنتاجية** العلمية لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة ام القرى . **مجلة جامعة الملك سعود** ، مجلد 9 عدد 1. ص ص 33-84 .

سرور، ناديا (2002): **مقدمة في الإبداع** ــ ط1 ــ عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

السلطان، فهد بن صالح (2004). التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الرياض: مطابع الخالد للأوفست.

سليمان ، عبد الله معتوق (2006) **الولاء التنظيمي** . الرياض : دار المريخ .

السهلاوي ، عبد الله عبدالعزيز ، النويصير ، خالد رشيد (1416) .الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها كما يراها أعضاء هيئة التدريس في كليتي التربية بجامعة الملك فيصل وجامعة الملك عبدالله . **مجلة جامعة الملك فيصل** . م8 ، ص ص 385-417 .

الشامان ، بدر محمد (2007) **الولاء التنظيمي لدى عضوات التدريس ومن في حكمهن بجامعة الملك سعود.** مكتبة كلية الإدارة ، الرياض: جامعة الملك سعود.

الشربيني، زكريا وصادق، يسرية (2002). **أطفال عند القمة:** الموهبة، التفوق العقلي، الإبداع. القاهرة: دار الفكر العربي .

شقور، محمد حسن (2002). **الإدارة المدرسية في عصر العولمة،** ط3، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار المسيرة .

الطيب، حسن أبشر (1998). **التفكير الإبداعي.** دمشق: دار الرضا للنشر.

العاجز ، فؤاد علي ، شلدان، فايز كمال (2010) "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين". **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)** . المجلد الثامن عشر، العدد الأول، ص ص 1- 37.

عبادة ، عمار احمد (2002). **معوقات التفكير الابتكاري كما يدركها المعلمون في مراحل التعليم العام (التعليم الأساسي , التعليم الثانوي)**.ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العملي العربي الثاني لرعاية الموهوبين والمتفوقين:التربية الإبداعية أفضل استثمار للمستقبل (31اكتوبر ــ 24نوفمبر). عمان.

عبدالعظيم، أحلام (1998): "المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي" . **مجلة مستقبل التربية،** ج4، ع15، مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع، ص ص 261 ــ 272.

عدس ، محمد عبدالرحيم (2001) **المدخل إلى رياض الأطفال** ، دار الفكر: عمان .

عساف، عبد المعطي (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، **مجلة الإداري.**

العويرضي ، عبدالرحمن بن عبدالله . (1418ه). **أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية** . رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض ،كلية التربية ،جامعة الملك سعود.

اللخاوي، محمد فتحي (2008): "**دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره**"، رسالة ماجستير ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ـــ غزة.

محمود ، عبدالحميد (1980) . **رياض الأطفال** ، القاهرة : دار الفكر .

مرضاح، نجوى سالمين (2007). **العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرءوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز**، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز.

مصطفى ، محمد وآخرون (1982) . **السلوك الإبداعي** : مهارات التميز . بيروت : دار ابن حزم .

مصطفى، وفاء محمد (2001). **أسرار التميز والنجاح**: مهارات التميز. بيروت: دار ابن حزم.

المفرجي , خليفة علي(2003) . **معوقات التفكير الإبداعي في مادة الدراسات الاجتماعية** , رسالة ماجستير غير منشورة . سلطنة عمان **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات:** مسقط , جامعة السلطان قابوس.

النابه، عمر (1991). " **المسؤولية الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك زايد.

أبو النصر، مدحت (2004). **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة.** القاهرة: مجموعة النيل العربية.

نواف ، سالم مصطفى (1420) **الولاء التنظيمي قي المراكز التعليمية السعودية** . الرياض : دار المريخ .

النهار ، تيسير ومحافظة ، سامح (1992) . **العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن** . ، 7(3) ، ص ص 117-150 .

هرمز ، ستيفاني (2003) **نظريات الإبداع** . ترجمة نجوى بوحديدة . القاهرة : دار المعارف .

هلال، محمد عبد الغني حسن (1997). **مهارات التفكير الإبتكاري: كيف تكون مبدعاً.** القاهرة: مركز تطوير الإدارة والتنمية.

همشري ، عمر (1991) . "معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن" . **مجلة العلوم الإنسانية** . مج 21(أ) ، ع4 .

أبو الوفا، جمال (2006): "دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة" دراسة ميدانية"، **مجلة مستقبل التربية العربية** ــ 12 ــ العدد42، ص ص 53 – 157.

يحيى ، فتحي (2010) **العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي**

http:\\fathi-61.maktoobblog.com\date\2011\40\

يونس، موسى (2000). **التفوق الإداري**. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع .

المراجع الأجنبية :

Bernard,Show (2003**). Creative manager**, retrieved from

http://www.prm.nau.edu/prm426/creative_Manager_lesson.htm.

Buchanan, B., II. (1974). **" Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations"**. Administrative Science Quarterly, 1974.Vol. 19, PP.533-546.

Brandt, Joanne, Krawczyk, Mankato Rosemary, Kalinowski, Mankato Jon (2007)."Personal And Work-Related Predictors Of Organizational Commitment And Life Satisfaction Of Slovak Women In Higher Education". **College Teaching Methods & Styles Journal,**Vol.4, N,2.

Celep,C.(2002). "Teacher Organizational Commitment In Educational Organizational" **, National FORUM Journals.** Home Page , NFTE Table of Contents.

Chen, Silverthorne, Colin,Hung,JungYao (2006)."Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America ". **Leadership & Organization Development Journal** , Vol. 27- 4, PP. 242-249.

Cooper-Hakim, A & Viswesvaran, C (2005)**."The construct of work commitment:Testing an integrative framework**". Psychological Bulletin Journal, Vol.131-2,PP. 241-259.

Davis, G; Rimm, S. (2003).**Education of the Gifted and Talented**.5th Ed Western reserve university school of medicine and the family achievement clinic ,OH :USA

De Cotiis, T.A & Summers, T.P (1987). " A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment ". **Human Relations Journal**, Vol. 40, No, 7, PP. 445 - 470.

Donald, Parker F, DeCotiis, Thomas A (1983). "Organizational determinants of job stress". **Organizational Behavior and Human Performance Journal**, Vol.32, No, 2, PP. 160 - 177.

Evan, S,J.(1999). **Creative thinking in the decision management sciences**. Cincinnati. Ohio: South Western publishing Co.

Farrel, D & Stamm, C L. (1988). " Meta - analysis of the correlates of employee absence "**. Human Relations Journal**, Vol.41, No, 3, PP. 211 - 227.

Greenberg,Jerald,Baron,Robert(2007).**Behavior in Organization,** 9th ed , New Jersey: Prentice Hall Inc .

Hochwarter, W, P. Perrewe, G. Ferris, and R. Guercio. 1999**.** " Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics "**. Journal of Vocational Behavior.** Vol. 55, pp. 277 – 297

Iverson, Roderick D, Erwin, Mara Olekalns & Peter J(1995). "Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences "**. Journal of Vocational Behavior,** Vol.52, No,1, PP. 1 – 23.

Jacobs, Pamela A; Tytherleigh, Michelle Y; Webb, Christine; Cooper, Cary L (2007). " Predictors of work performance among higher education employees: An examination using the ASSET Model of Stress**. International Journal of Stress**

Jackson, L.T.B." Occupational stress, organisational)2006(& Rothmann, S commitment, and ill health of educators in the North West Province". **South African Journal of Education**, Vol.26, No, 1, PP. 75 - 95.

Kondalkar, V.G (2007). **Organizational Behavior**. 1st ed, New Delhi: New Age International Publishers .

Leaster, B(1993). "Preparing administrates for the twenty- first century ,paper presented at the annual meeting of the new English education organization " **ERIC**, ED364945, 26-April1993.

Leong,C.S & Furnham, Adrian & Cooper Cary L(1996). " The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship". **Human Relations Journal**, Vol. 49, No.10, PP. 1345 – 1363

Luchak, Andrew A & Gellatly Ian .R (1996). " Exit - voice and employee absenteeism: A critique of the industrial relations literature". **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 9, No, 2, PP. 91 – 102

McShane, Steven .L, Von Glinow, Mary Ann (2000). **Organizational Behavior**. Irwin McGrow-Hill Inc.

Meyer, John P, Stanley, David J, Herscovitch, Lynne & Topolnytsky, Laryssa (2001). " Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates , and Cosequences" . **Journal of Vocational Behavior .** Auqust 2002 , pp. 20-52 .vol.61, No.1
.

Meyer, J. p & Paunonen, S.V, & Gellatly, I.R, Goffin, R.D, & Jackson, D.N (1989). "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts**". Journal of Applied Psychology**, Vol. **7**4, pp. 152 - 156.

Mostert, F. F & Rothmann, S, Mostert, K & Nell K (2008). **" Outcomes of occupational stress in Higher Education Institutions"** . Southern African Business Review, Vol. 12, No, 3.

Mowday, R, & Prter, L, & Steers, R. (1982). **Employee Organization Linkages - The Psychology of Commitment, Absenteeism & Turnover**. New York: Academic Press.

Murphy, Christine A & Others (1988). " Causes and Consequences of Role Stress among Higher Education Administrators "**. ERIC:** ED, 299865.

Siu Oi-ling, (2002). " Occupational Stressors and Well-being among Chinese Employees, The Role of Organizational Commitment". **Applied Psychology Journal**, Vol. 51, No,4. PP. 527 - 544.

Ventrla, Adam (2003**) "Creativity Future of the management**", University of Oceania, Malyizia.

Winefield, A.H. (2000). **" Stress in academe. Some recent research findings ".** In Kenny, D.T, Carlson, J.G, McGuigan, F.J& Sheppard, J.L(eds), Stress and Health- Research and Clinical Applications. Sydney: Harwood.

ملحق (1)

استبانة الدراسة الأولية قبل التعديل

الأستاذ الدكتور .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " درجة أسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت " كجزء من متطلبات الحصول على درجة وعلاقتها بالولاء التنظيمي الماجيستر في الإدارة والقيادة التربوية ..

ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية واسعة ومعرفة متعمقة في هذا المجال نضع بين أيديكم هذه الاستبانة ، راجين التفضل بقراءتها وبيان رأيكم بصدد فقراتها من حيث صلاحيتها لأغراض الدراسة أو إن كانت بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح . شاكرين لكم تعاونكم في خدمة البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مع التقدير

الباحثة : فاطمة بوقتين

استبانة درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الولاء التنظيمي لدى المعلمات .

الاســـــم :- ....

سنوات الخبرة :-..

الحالة الاجتماعية :- ....

م	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
1	أشعر أن التعامل بين المديرة والمعلمات في الروضة يتم بصورة طبيعية ولطيفة				
2	توجد علاقة احترام وتفاهم بين المديرة والمعلمة				
3	تهتم المديرة بمصالح المعلمات أكثر من اهتمامها بمصالحها الذاتية				
4	تمارس رقابة غير مباشرة ودقيقة على المعلمات باستمرار				
5	توجه المعلمات بصورة غير مباشرة على أعمالهم				
6	تتم عملية تقييم الأداء بناءاً على أسس موضوعية وغير شخصية				
7	يتم أخذ رأي المعلمات عند اتخاذ قرارات مهمة للعمل				
8	يوجد نظام مكافآت عادل يتناسب مع الجهود المبذولة لأعضاء هيئة التدريس				
9	تكافأ المعلمات في الروضة استناداً على أدائهم الجيد				
10	توفر المعلمة فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة في العمل				
11	تميل المعلمات في هذه الروضة إلى احترام وتقدير بعضهم البعض				
12	يتصف جو العمل في الروضة بالود والتعاون				
13	يسود جو من الصداقة والصراحة بين المعلمات في الروضة				
14	تمتلك المعلمة قدراً كبيراً من الحرية في كيفية أدائها لوظيفتها				
15	تتيح وظيفة المعلمة باتخاذها العديد من القرارات وبمفردها				
16	تسمح وظيفة المعلمة في المشاركة باتخاذ قرارات تؤثر عليها .				
17	تستطيع المعلمة اكتشاف مواهبها وقدراتها في انجاز العمل المكلفة بتأديته				
18	تتعرف المعلمة على مدى حسن أدائها فيما إذا كان جيداً أو رديئاً من المديرة				

19	تزود المديرة المعلمة رأيها بأدائها للأعمال الموكلة إليها أولا بأول				
20	تشعر المعلمة بأنها تقوم بأداء عمل مهم بالروضة التي تعمل بها				
21	تعترف المديرة بأهمية العمل الذي تقوم به المعلمة				
22	تشعر المعلمة بوجود فرصة حقيقية للنمو الشخصي والتطور				
23	إذا كانت علاقة المديرة بالمعلمة جيدة تجعلها تختار نفس الروضة للعمل فيها مرة أخرى				
24	لدى المعلمة استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الروضة				
25	تهتم المعلمة بسمعة الروضة ومدى تحقيقها لأهدافها لما تجده من رعاية واهتمام من المديرة				
26	تعتبر هذه الروضة أفضل روضة يمكن أن تعمل بها لما تتمتع به من إدارة حكيمة				
27	تكون المعلمة على استعداد بقبول أي عمل حتى تظل في هذه الروضة بسبب الإدارة الجيدة للروضة				
28	تشعر مديرة الروضة المعلمة بالفخر لأنها من إحدى المعلمات في هذه الروضة				
29	لهذه الروضة مكانة عالية في نفسي بسبب جودة الإدارة				
30	إدارة الروضة تشعرني بالاعتزاز حينما أتحدث عن روضتي مع الآخرين				
31	أحس بارتباط عاطفي اتجاه الروضة التي أعمل فيها لحسن إدارتها				
32	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من سنين عملي في هذه الروضة في حالة بقاء الإدارة نفسها				
33	أشعر أن المديرة تجعل جو الروضة أخويا				
34	تجعلني الإدارة أشعر بضرورة الالتزام والولاء للروضة التي أعمل بها				
35	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الروضة بسبب جودة الإدارة				
36	تعاملني الإدارة بشكل يجعلني أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض أفضل في مكان آخر.				
37	تجعلني حكمة إدارة الروضة أن أدافع عن الروضة بحرارة عندما ينتقدها أحد				
38	العلاقات الإنسانية التي تؤكد عليها الإدارة جعلتني لا أحب الانقطاع عن العمل في الروضة				
39	حبي للإدارة جعلني لا أتأخر عن مواعيد دوامي في الروضة				
40	علاقتي الممتازة مع مديرة الروضة يجعلني أهتم لسمعة روضتي ونجاحها				

استبانة درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات

الاسم / ....

سنوات الخبرة / ....

الحالة الاجتماعية / ....

م	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
1	تشجع المديرة المعلمات على تطبيق طرق تدريسية حديثة				
2	تثني المديرة على المعلمات اللواتي يقمن بتدريس أفكار مبتكرة				
3	تراعي المديرة الفروق الفردية بين مستويات المعلمات التربوية				
4	تطرح المديرة أفكاراً مثيرة لمساعدة المعلمات				
5	تستخدم المديرة الأسلوب الملائم في المساعدة على الإنماء التربوي لدى المعلمات				
6	توفر المديرة بيئة مناسبة لمساعدة المعلمات على الإبداع				
7	تحرص المدرسة على توفير القاعات المناسبة للإبداع				
8	تنمي المديرة لدى المعلمات روح الابتكار والإبداع				
9	تشجع المديرة المعلمات على القدرة على اتخاذ القرار الذي يخص الإبداع في أحد المجالات المتاحة داخل الروضة				
10	تحرص على مشاركة المعلمات في وضع المبادئ لأي ابداع داخل الروضة				
11	تتمتع بمهارة عالية في توصيل المعارف والمعلومات والمهارات المعلمات				
12	تتميز بالموضوعية بالتعامل مع المعلمات				
13	تساهم في تحسين علاقات العمل بين المعلمات والرؤساء والزملاء				
14	تحرص على تطبيق القواعد والنظم على جميع المعلمات دون استثناء				
15	تناقش المعلمات المبدعات بكل موضوعية وصراحة				
16	تشرح المبررات والأسباب حول رفض أي إبداع من أي معلمة بكل موضوعية وصراحة				
17	تهتم بمساعدة المعلمات الجدد وتحفزهم نحو الإبداع				
18	تحرص على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام				
19	توفر جوة من الامن والاستقرار للمعلمات المساهمة في إبداعهن				
20	تسمح بإشراك كل العاملين في رسم وتنفيذ سياسة الروضة :				
21	تحظى توجيهات المديرة القبول من قبل المعلمات				
22	تساعد المعلمات على انجاز أعمالهم حتى لو تطلب ذلك وقتا كبيرا				

				تتبع مع المعلمات أسلوبا تشاركية مقبولة للتصرف وتخليها في مركز السلطة .	23
				تلتمس العذر للمعلمات لأي قصور في أدائهن التربوية وتركز على عملها على العلاقات الإنسانية	24
				تساهم في تطوير فكرة إبداعية موجودة لدى المعلمة	25
				تهيء المناخ التربوي المناسب لخلق بيئة إبداعية	26
				تشجع على تطوير الأفكار الإبداعية للمعلمات مهما كانت بسيطة	27
				تسهم في خلق مناخ تربوي يساعد المعلمات على طرح أفكارهم الإبداعية	28
				تعمل على إيجاد الجو النفسي التربوي الجيد في الروضة	29
				تعمل على تحقيق متطلبات الجودة في الأداء التربوي للمعلمات	30
				تشرف على تنفيذ الخطة المتبعة لتحقيق الإبداع	31
				تحث المعلمات على استخدام أساليب فعالة في التدريس .	32

ملحق (2)

أسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
.1	د.احمد الهولي	الإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية
.2	د.جودت المساعيد	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
.3	د.خالد الصرايرة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
.4	د.طلال المسعد	الإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية
.5	د.عباس الشريفي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
.6	د.عونية أبوسنينة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
.7	د.غازي خليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
.8	د.كمال الدواني	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
.9	د.محمود الحديدي	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
.10	د.ملك الناظر	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (3)

استبانتا الدراسة بصيغتهما النهائية بعد التعديل

الاستاذة الفاضلة ....

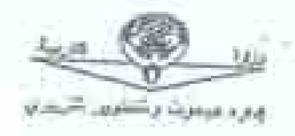
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "درجة اسهام مديرات رياض الاطفال في تنمية الابداع التربوي للمعلمات وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت " كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية.

ولغرض انجاز البحث الذي يتوقف على إجابتكم الموضوعية والدقيقة على الاستبانتين المرفقتين ، أرجو قراءة هاتين الاستبانتين والإجابة عن الأسئلة الواردة فيها مع قراءة فقرات الاستبانتين ووضع علامة [✓] في المكان الذي تريته مناسبا .

مع شكري وتقديري على تعاونكم معنا

الباحثة : فاطمة بوفتين



استبانة درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات

المنطقة التعليمية : ○ العاصمة ○ حولي ○ الفروانية
○ مبارك الكبير ○ الجهراء ○ الأحمدي

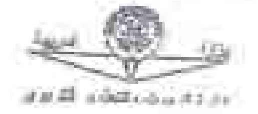
سنوات الخبرة : ○ 1 - 5 ○ 6 – 10 ○ أكثر من 10 سنوات

الحالة الاجتماعية: ○ متزوجة ○ عزباء ○ مطلقة ○ أرملة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
1	تشجع المديرة على تطبيق طرق تدريسية حديثة					
2	تثني المديرة على المعلمات اللواتي يقمن بتدريس أفكار مبتكرة					
3	تراعي المديرة الفروق الفردية بين مستويات المعلمات التربوي					
4	تطرح المديرة أفكارا مثيرة لمساعدة المعلمات					
5	تستخدم المديرة الأسلوب الملائم في المساعدة على الإنماء التربوي					
6	توفر المديرة بيئة مناسبة لمساعدة المعلمات على الإبداع					
7	تحرص المديرة على توفير القاعات المناسبة للإبداع					
8	تنمي المديرة لدى المعلمات روح الابتكار والإبداع					
9	تشجع المديرة المعلمات على القدرة على اتخاذ القرار الذي يخص الإبداع					
10	تحرص المديرة على مشاركة المعلمات في وضع المبادئ لأي إبداع داخل الروضة					
11	تتمتع المديرة بمهارة عالية في توصيل المعارف والمعلومات والمهارات للمعلمات					



الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
12	تتميز المديرة بالموضوعية بالتعامل مع المعلمات					
13	تساهم المديرة في تحسين علاقات العمل بين المعلمات والرؤساء والزملاء					
14	تحرص المديرة على تطبيق القواعد والنظم على جميع المعلمات دون استثناء					
15	تناقش المديرة المعلمات المبدعات بكل موضوعية وصراحة					
16	تشرح المديرة الأسباب حول رفض أي إبداع من أي معلمة بكل موضوعية وصراحة					
17	تهتم المديرة بمساعدة المعلمات الجدد وتحفزهم نحو الإبداع					
18	تحرص المديرة على أن يسود البيئة التعليمية جو من التقدير والاحترام					
19	توفر المديرة جو من الأمن والاستقرار للمعلمات المساهمة في إبداعهن					
20	تسمح المديرة بإشراك كل العاملين في رسم وتنفيذ سياسة الروضة					
21	تحظى توجيهات المديرة القبول من قبل المعلمات					
22	تساعد المديرة المعلمات على انجاز أعمالهن حتى لو تطلب ذلك وقتا كبيرا					
23	تتبع المديرة مع المعلمات أنماطا سلوكية ديمقراطية بالتعامل معهن					
24	تقبل المديرة العذر من المعلمات لأي تقصير في أدائهن التربوي وتركز في عملها على العلاقات الإنسانية					
25	تدعم المديرة في تطوير فكرة إبداعية موجودة لدى المعلمة					
26	تعمل المديرة على تحقيق متطلبات الجودة في الأداء التربوي للمعلمات					
27	تشجع المديرة على تطوير الأفكار الإبداعية للمعلمات مهما كانت بسيطة					
28	تسهم المديرة في خلق مناخ تربوي يساعد المعلمات على طرح ومناقشة أفكارهن الإبداعية					
29	تعمل المديرة على إيجاد الجو النفسي التربوي الجيد في الروضة					
30	تشرف المديرة على تنفيذ الخطة المتبعة لتحقيق الإبداع					



استبانة درجة إسهام مديرة الروضة في تنمية الولاء التنظيمي للمعلمات

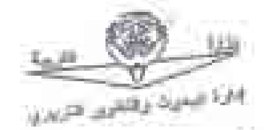
المنطقة التعليمية : ○ العاصمة ○ حولي ○ الفروانية

○ مبارك الكبير ○ الجهراء ○ الأحمدي

سنوات الخبرة : ○ 1 - 5 ○ 6 – 10 ○ أكثر من 10 سنوات

الحالة الاجتماعية: ○ متزوجة ○ عزباء ○ مطلقة ○ أرملة

الرقم	العبـــــــــــــارات	موافق بشدة	موافـــق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
1	تتعامل مديرة الروضة مع المعلمات بصوره طبيعية					
2	توجد علاقة احترام متبادل بين المديره والمعلمه					
3	تهتم المديره بمصالح المعلمات أكثر من اهتمامها بمصالحها الشخصية					
4	تمارس المديره رقابة دقيقة على المعلمات					
5	توجه المديرة المعلمات بصورة غير مباشرة على أعمالهن					
6	تتم عملية تقييم الأداء من قبل المديرة بناء على أسس موضوعية					
7	يتم أخذ رأي المعلمات عند اتخاذ قرارات مهمة للعمل					
8	تكرم المعلمات في الروضه استنادا على أدائهن الجيد					
9	توفر المديرة للمعلمة فرصة كبيرة لتكوين علاقات صداقة وثيقة بالعمل					
10	تميل المعلمات في هذه الروضة إلى احترام وتقدير بعضهن البعض					



الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
11	يتصف جو العمل بالروضة بالود والتعاون					
12	تمتلك المعلمة قدرا كبيرا من الحرية في كيفية أدائها لعملها داخل الروضة					
13	تتيح المديرة الفرصة للمعلمات على اتخاذ القرارات بمفردهن					
14	تعترف المديرة بأهمية العمل الذي تقوم به المعلمة					
15	تشعر المعلمة بوجود فرصة حقيقية للنمو المهني في مجال عملها					
16	تشعر المعلمة بأنها تقوم بأداء عمل مهم بالروضة التي تعمل بها					
17	تزود المديرة رأيها بأداء المعلمة للأعمال الموكلة إليها					
18	تجد المعلمة الرعاية والاهتمام الكافيين من قبل المديرة					
19	تقدم المعلمة في هذه الروضة مجهودا أكبر من المطلوب منها بهدف إنجاحها					
20	تتمتع إدارة الروضة بالحكمة والدراية					
21	تشعر المعلمة أن لروضتها مكانة عالية في نفسها بسبب جودة الإدارة					
22	تشعر إدارة الروضة المعلمة بالاعتزاز حينما تتحدث عنها مع الآخرين					
23	المديرة تجعل المعلمة تشعر بالفخر لأنها من إحدى المعلمات بالروضة					
24	المعلمة تكون على استعداد لقبول أي عمل في الروضة بسبب جودة الإدارة					



الرقم	العبـــــــــارات	موافق بشدة	موافـــق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
25	المديرة لها دور في جعل جو الروضة أخويا					
26	حكمة إدارة الروضة تجعل المعلمة تدافع عنها بحرارة					
27	حب المعلمة لإدارة الروضة يجعل المعلمة تلتزم في عملها وبالمواعيد المحددة					
28	أسلوب الإدارة بالتعامل يجعل المعلمة تستمر بعملها بالروضة					
29	الإدارة تجعل المعلمة تشعر بضرورة الالتزام والولاء للروضة					



ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

التاريخ: 30/10/2019 ate:
الرقم: 2019/11/7 umber:

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم

- الكويت -

تحية طيبة وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن "فاطمة عبد الرضا بوفتين"، تقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان "درجة اسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق البحث في مدارس رياض الأطفال في دولة الكويت والمقصودة بهذه الدراسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها، علما بأن الأسئلة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تبدونه في هذا الشأن، نرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

رئيس الجامعة

الدكتور طلب الصريع



www.meu.edu.jo



Date:	عمادة شؤون الطلبة	التاريخ: 2011/10/30
Number:		الرقم: ع ش ط /10/

لمـن يهمـه الأمـر

تحية وطيبة وبعد،

"أرجو تسهيل مهمّة الطالبة فاطمة عبد الرضا بوقتين ورقمها الجامعي(400920004) للعمل على توزيع استبانة على رياض الأطفال التابعة لوزارة التربية في دولـة الكويـت ،وذلـك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة وقيادة تربوية ، علماً بأن المعلومات ستكون سرية لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

عميد شؤون الطلبة

e-mail:info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

ملحق (5)

كتب تسهيل المهمة من وزارة التربية في دولة الكويت

CA0105045

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

الرقم : ر.ت / ـــــــــــ
المرفقات / ـــــــــــ

التاريخ / / 14 هـ
الموافق 10 / 11 / 2011 م

السيدة المحترمة / أ. بدرية الخالدي

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع / تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / فاطمة عبدالرضا بوقاين المسجلة في جامعة الشرق الأوسط بإعداد أطروحة الماجستير بعنوان " درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع الإداري للمعلمات وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت"

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) المعتمدة ختمها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على عينة من معلمين ومعلمات في جميع المراحل الدراسية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2011م.

مع خالص الشكر والتحية ...

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. ابتسام احمد العلي

إدارة البحوث والتطوير التربوي

نسخة للملف
الوارد

ص.ب ١٦٢٢٣ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون ٢٤٤١٧٩٤٢ - فاكس ٢٤٤١٧٦٩٤

EA0105345

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector





وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

الرقم : ب ت / ٧١٧١
مرفقات /

التاريخ / / 14 هـ
الموافق ١٥ / ١١ / 2011 م

السيدة المحترمة / أ. منى الصلال
مدير عام منطقة حولي التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

تقوم الطالبة / فاطمة عبدالرضا بوقلين السميحة في جامعة الشرق الأوسط بإعداد أطروحة الماجستير بعنوان " درجة اسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت"

أرجو تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) المعتمدة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على عينة من معلمين ومعلمات في جميع المراحل الدراسية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012/2011م

مع خالص الشكر والتحية ،،،

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. ابتسام احمد الحاي

نسخة للملف
للرابع

ص.ب : ٧٦٠١ ١١٢٢٦ العاصمة - الرمز البريدي ٣٨٨٨٣ الكويت - تلفون : ٢٢٤١٧٩٤٤٠ - فاكس : ٢٢٤١٧٦٩٤